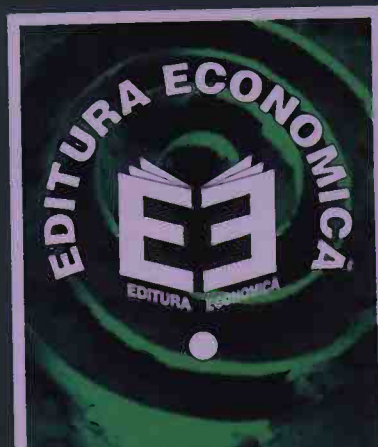


005
B93

Eugen Burduș

Fundamentele managementului organizației

Ediția a doua



III 290.933

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU” IASI
III 290.933

Eugen BURDUȘ

Fundamentele managementului organizației

Ediția a doua

Redactor: **Maria Magdalena NICOLESCU**

Copertă: **Alexandru ION**

Revizie text: **Daniela MARINESCU**

Tehnoredactare computerizată: **Nicoleta BOBOCEA**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BURDUȘ, EUGEN

Fundamentele managementului organizației /
Eugen Burduș. - București: Editura Economică, 2007
Bibliogr.

ISBN 978-973-709-267-0

65.012.4:061+334.7

B93

456 614

Eugen BURDUȘ

Fundamentele managementului organizației

Ediția a doua



409704

B.C.U. IASI



ISBN 978-973-709-267-0

Copyright © Editura Economică, 2007

Autorul poartă întreaga răspundere morală, legală și materială,
față de editură și terțe persoane, pentru conținutul lucrării.



Editura Economică

010702, BUCUREȘTI, sector 1,
Calea Griviței nr. 21, etaj VII;
tel.: 314.10.12; 319.64.96; 319.64.97;

E-mail: edecon@edecon.ro;
office@edeconomica.com;
<http://www.edecon.ro>;
www.edeconomica.com

Comenzi la:

**Editura Economică
Distribuție**



010553, București, sector 1,
Calea Dorobanților nr. 33 A;
tel./fax: 210.73.10; 210.63.07;
<http://www.e-economicshop.com>

28.IUN. 2007

Cuprins

Capitolul 1. CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI	9
1.1. Tripla semnificație a managementului	10
1.2. Managementul ca artă și știință	12
1.3. Retrospectiva managementului	14
1.3.1. Școala clasică	15
1.3.2. Școala relațiilor umane (sociologică, a relaționiștilor)	18
1.3.3. Școala cantitativă	20
1.3.4. Școala sistemică	20
1.3.5. Școala contextuală	21
1.3.6. Preocupări în domeniul managementului în România	22
1.4. Procesul de management	23
1.5. Funcțiile managementului	26
1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului	28
1.5.2. Evoluții în manifestarea funcțiilor managementului	31
1.6. Obiectul de studiu al managementului organizației	31
1.7. Rezumat al principalelor probleme	36
1.8. Cuvinte-cheie	37
1.9. Probleme de abordat	37
1.10. Studiu de caz	37
1.11. Bibliografie	38
Capitolul 2. ÎNTEPRINZĂTORI, MANAGERI ȘI LIDERI	39
2.1. Întreprinzătorii	40
2.1.1. Definire și caracteristici ale întreprinzătorilor	40
2.1.2. Variabile care determină transformarea unei persoane în întreprinzător	42
2.2. Managerii	43
2.2.1. Definirea și caracteristicile managerilor	43
2.2.2. Tipologia managerilor	46
2.2.3. Rolurile managerilor	48
2.2.4. Evaluarea, perfecționarea și promovarea managerilor	50
2.2.5. Eficiența muncii managerilor	54
2.2.6. Modalități de creștere a eficacității muncii managerilor	56
2.3. Liderii	62
2.3.1. Definirea și caracteristicile liderilor	62
2.3.2. Conceptul de leadership	67
2.4. Comparatie între întreprinzători, manageri și lideri	73
2.5. Rezumat al principalelor probleme	75
2.6. Cuvinte-cheie	75
2.7. Probleme de abordat	76
2.8. Studiu de caz	76
2.9. Bibliografie	77
Capitolul 3. CONCEPTELE DE ORGANIZAȚIE ȘI ÎNTEPRINDERE	79
3.1. Conceptul de organizație	80
3.2. Conceptul de întreprindere	81
3.2.1. Definirea și caracteristicile întreprinderii	81
3.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii	83
3.3. Tipuri de întreprinderi	85
3.3.1. Clasificare după diferite criterii	85
3.3.2. Întreprinderea mică și mijlocie (IMM)	89
3.4. Mediul ambiant extern al organizației	90
3.5. Rezumat al principalelor probleme	95
3.6. Cuvinte-cheie	96

3.7. Probleme de abordat	96
3.8. Studiu de caz	96
3.9. Bibliografie	98

Capitolul 4. FUNCȚIUNILE ORGANIZAȚIEI	99
4.1. Conceptul de organizare procesuală	100
4.1.1. Definirea organizării procesuale	100
4.1.2. Componentele organizării procesuale	102
4.2. Funcțiunile (funcțiile) organizației	104
4.2.1. Funcțiunea comercială	105
4.2.2. Funcțiunea de cercetare – dezvoltare	105
4.2.3. Funcțiunea de producție	106
4.2.4. Funcțiunea financiar – contabilă	107
4.2.5. Funcțiunea de resurse umane	107
4.3. Interdependența funcțiilor organizației	108
4.4. Dinamica funcțiilor organizației	110
4.4.1. Intensitatea de manifestare a funcțiilor organizației	110
4.4.2. Perioade în manifestarea funcțiilor organizației	111
4.5. Managementul funcțiilor organizației	113
4.5.1. Conceptul de management comercial	113
4.5.2. Conceptul de management al cercetării-dezvoltării	115
4.5.3. Conceptul de management al producției	116
4.5.4. Conceptul de management financiar-contabil	117
4.5.5. Conceptul de management al resurselor umane (MRU)	118
4.5.6. Sistemul de management al organizației	120
4.6. Rezumatul principalelor probleme	122
4.7. Cuvinte-cheie	122
4.8. Probleme de abordat	123
4.9. Studiu de caz	123
4.10. Bibliografie	124

Capitolul 5. STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC	125
5.1. Conceptul de politică, strategie și tactică	126
5.1.1. Politica organizației	126
5.1.2. Strategia organizației	127
5.1.3. Tactica organizației	129
5.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică	130
5.2. Componentele strategiei și tacticii organizației	130
5.2.1. Misiunea organizației	130
5.2.2. Obiectivele strategice și tactice	131
5.2.3. Opțiunile strategice și tactice	133
5.2.4. Resursele	135
5.2.5. Termenele	136
5.3. Tipologia strategiilor organizației	137
5.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere	137
5.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor	138
5.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor	138
5.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv	139
5.4. Conceptul de management strategic	141
5.4.1. Definirea managementului strategic	141
5.4.2. Etapele managementului strategic	141
5.5. Rezumatul principalelor probleme	143
5.6. Cuvinte-cheie	144
5.7. Probleme de abordat	144
5.8. Studiu de caz	144
5.9. Bibliografie	145

Capitolul 6. SUBSISTEMUL ORGANIZATORIC	147
6.1. Conceptul de structură organizatorică	148
6.2. Componentele structurii organizatorice	149
6.2.1. Postul	149
6.2.2. Funcția	150
6.2.3. Pondere ierarhică	150
6.2.4. Compartimentul	151
6.2.5. Nivelul ierarhic	151
6.2.6. Relațiile organizatorice	152
6.3. Tipuri de structuri organizatorice	153
6.3.1. Structura ierarhică	153
6.3.2. Structura funcțională	154
6.3.3. Structura ierarhică-funcțională	154
6.4. Principii ale organizării structurale	155
6.5. Structura organizatorică informală	156
6.5.1. Conceptul de structură informală	156
6.5.2. Componentele structurii informale	157
6.5.3. Interdependența dintre structura formală și cea informală a organizațiilor	159
6.6. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice	160
6.6.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)	160
6.6.2. Organigrama	161
6.6.3. Fișa postului	165
6.7. Rezumat al principalelor probleme	167
6.8. Cuvinte-cheie	168
6.9. Probleme de abordat	168
6.10. Studiu de caz	168
6.11. Bibliografie	171
Capitolul 7. SUBSISTEMUL DECIZIONAL	173
7.1. Conceptul de decizie și cerințele de raționalitate ale acesteia	174
7.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management	174
7.1.2. Componentele procesului decizional	176
7.1.3. Cerințele de raționalitate a deciziei de management	178
7.2. Tipologia deciziilor	179
7.2.1. După orizontul de timp	179
7.2.2. După gradul de cunoaștere al mediului de către decident	180
7.2.3. După numărul de persoane care fundamentează decizia	182
7.2.4. După periodicitate	184
7.2.5. După numărul de criterii decizionale	185
7.3. Psihologia deciziilor	186
7.4. Structura procesului decizional	187
7.4.1. Abordări decizionale	187
7.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic	188
7.5. Rezumatul principalelor probleme	191
7.6. Cuvinte-cheie	191
7.7. Probleme de abordat	192
7.8. Studiu de caz	192
7.9. Bibliografie	194
Capitolul 8. SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL	195
8.1. Conceptul de sistem informațional	196
8.2. Componentele sistemului informațional	197
8.2.1. Date	197
8.2.2. Informația	197
8.2.3. Circuitul informațional	199
8.2.4. Fluxul informațional	201

8.2.5. Procedura informațională.....	202
8.2.6. Mijloacele de tratare a informațiilor.....	202
8.3. Funcțiile sistemului informațional.....	203
8.4. Cerințe de raționalitate a informațiilor.....	204
8.5. Tehnologia informației și managementul sistemului de informații.....	205
8.5.1. Tehnologia informațională (IT).....	205
8.5.2. Managementul sistemului de informații (MIS).....	206
8.6. Deficiențe majore ale sistemului informațional.....	207
8.7. Rezumat al principalelor probleme.....	209
8.8. Cuvinte-cheie.....	210
8.9. Probleme de abordat.....	210
8.10. Studiu de caz.....	210
8.11. Bibliografie.....	211

Capitolul 9. SUBSISTEMUL MOTIVAȚIONAL.....	213
9.1. Conceptul de motivație.....	214
9.2. Componentele motivației.....	215
9.3. Forme ale motivației.....	215
9.4. Motivația și performanța.....	216
9.5. Teorii motivaționale.....	217
9.5.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi.....	217
9.5.2. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului.....	220
9.5.3. Teorii motivaționale procesuale.....	221
9.5.4. Modelul Porter-Lawler.....	225
9.5.5. Influența culturii asupra motivației.....	226
9.6. Rezumat al principalelor probleme.....	227
9.7. Cuvinte-cheie.....	227
9.8. Probleme de abordat.....	228
9.9. Studiu de caz.....	228
9.10. Bibliografie.....	229

Capitolul 10. CULTURA ORGANIZAȚIEI.....	231
10.1. Conceptul de cultură a organizației.....	232
10.1.1. Definirea culturii organizației.....	232
10.1.2. Componentele culturii organizației.....	233
10.2. Evoluția culturii organizației.....	234
10.2.1. Formarea culturii organizației.....	235
10.2.2. Metode de întreținere a culturii organizației.....	236
10.2.3. Schimbarea culturii organizației.....	238
10.2.4. Efectele culturii organizației.....	239
10.3. Etica și cultura organizației.....	240
10.4. Integrarea noilor angajați în cultura organizației.....	241
10.5. Tipuri de culturi organizaționale.....	242
10.5.1. Cultura de tip familie.....	243
10.5.2. Cultura de tip „Turn Eiffel”.....	246
10.5.3. Cultura de tip rachetă.....	248
10.5.4. Cultura de tip incubator.....	250
10.5.5. Sinteză a caracteristicilor culturilor organizaționale.....	251
10.6. Rezumatul principalelor probleme.....	253
10.7. Cuvinte-cheie.....	253
10.8. Probleme de abordat.....	254
10.9. Studiu de caz.....	254
10.10. Bibliografie.....	255

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI

1.1. Tripla semnificație a managementului	10
1.2. Managementul ca artă și știință	12
1.3. Retrospectiva managementului	14
1.3.1. Școala clasică	15
1.3.2. Școala relațiilor umane (sociologică, a relaționiștilor)	18
1.3.3. Școala cantitativă	20
1.3.4. Școala sistemică	20
1.3.5. Școala contextuală	21
1.3.6. Preocupări în domeniul managementului în România	22
1.4. Procesul de management	23
1.5. Funcțiile managementului	26
1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului	28
1.5.2. Evoluții în manifestarea funcțiilor managementului	31
1.6. Obiectul de studiu al managementului organizației	31
1.7. Rezumat al principalelor probleme	36
1.8. Cuvinte-cheie	37
1.9. Probleme de abordat	37
1.10. Studiu de caz	37
1.11. Bibliografie	38

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI

Termenul de management este utilizat în literatura de specialitate occidentală anglo-saxonă, pentru a defini conceptul de conducere, de gestiune, ca teorie și/sau activitate practică, cu semnificația de „a ține în mână”, „a conduce în mod eficace”. În dicționarul enciclopedic, managementul este explicat prin „știința organizării și conducerii întreprinderii” sau prin „ansamblul activităților de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice”.

Explicația dată în dicționarul enciclopedic poate fi criticată, deoarece, în prima variantă managementul ar consta fie în exercitarea unei singure funcții (organizarea), fie în termenul conducere, care nu surprinde toate valențele conceptului de management, iar în a doua variantă se introduce în plus adoptarea deciziilor, dar, de asemenea, numai în două funcții de prevedere (proiectare) și control-reglare (reglare).

1.1. Tripla semnificație a managementului

Managementul ca
rezultat al muncii
conștiente și
sociale

Pentru prima dată, managementul a apărut ca activitate practică, în forma ei empirică, având la bază elemente intuitive ca talentul, experiența, capacitățile personale ale conducătorului. La baza apariției managementului ca activitate practică a stat procesul de muncă, sub dublul său aspect, ca proces conștient și ca proces social.

Caracterul *conștient* al muncii impune realizarea unor obiective, ceea ce reclamă o activitate de **prevedere**, aceasta constituind una dintre funcțiile managementului. Dacă analizăm corect comportamentul nostru, al oamenilor, realizăm că nu întreprindem nimic fără a avea în vedere realizarea unor obiective, mai apropiate sau mai îndepărtate, pe care le conștientizăm mai mult sau mai puțin. Ca urmare, trebuie să ne stabilim astfel de obiective, ceea ce înseamnă să se desfășoare activități de prevedere.

Pe de altă parte, caracterul *social* al muncii, dat de desfășurarea unor activități în grup, a impus și impune o **organizare** a muncii membrilor grupului, o **coordonare** a eforturilor depuse de componenții grupului, o **antrenare** a componenților grupului la realizarea obiectivelor pe care grupul trebuie să le îndeplinească, un **control** al modului de desfășurare a activităților de către membrii grupului și al gradului de îndeplinire a obiectivelor. Toate acestea reprezintă alte funcții ale managementului.

Managementul ca
activitate practică

Pentru a explica din punct de vedere conceptual termenul de management, în contextul românesc, considerăm că este necesar să surprindem tripla semnificație a acestuia, și anume de: *activitate practică (proces)*, *centru de decizie* și *disciplină științifică*.

Managementul ca activitate practică (proces) poate fi definit ca *un tip special de muncă intelectuală, prin care o persoană (managerul, liderul, conducătorul) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unor obiective.*

Altfel spus, activitatea practică, sau procesul de management, constă tot într-un proces de muncă, prin care managerul influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât el însuși. Aceste procese de muncă apar încă din momentul constituirii primelor grupuri organizate, care urmăreau realizarea unor scopuri comune, absolut necesare existenței lor. Evident că, la început, această influență venea din partea unor persoane care se remarcă prin calități personale deosebite, cum ar fi forța fizică, inteligența, experiența etc. De aceea, la început se putea vorbi de o activitate empirică de management, bazată pe intuiție, fler, în cadrul căreia stabilirea scopurilor, coordonarea eforturilor, organizarea muncii, practic toate activitățile specifice subiectului conducător, nu aveau la bază cunoștințe științifice.

Managementul ca și centru de decizie

O altă semnificație a managementului, frecvent întâlnită în vorbirea curentă, este cea de centru de decizie situat la diferite niveluri ierarhice ale organizației, și chiar ale societății.

Managementul ca și centru de decizie este reprezentat de *persoana sau grupul de persoane investite cu o autoritate formală, în virtutea căreia iau decizii prin care vor influența activitatea și/sau comportamentul altor persoane.*

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe centre de decizie cum sunt: adunarea generală a acționarilor (AGA), consiliul de administrație (CA), comitet de direcție (CD), managerul general, directorul de producție, șeful de serviciu etc. Fiecare dintre aceste centre de decizie dispun, potrivit regulamentului de organizare și funcționare (ROF) sau fișelor de post, de o anumită competență decizională.

Managementul ca disciplină științifică

Frecvent se utilizează noțiunea de management pentru a desemna teoria din acest domeniu, preocupările specialiștilor de a prezenta un ansamblu de cunoștințe despre modul de acțiune practică a managerilor, care să devină un model pentru cei care fac primii pași în această profesie. Această semnificație vizează ceea ce numim managementul ca obiect de studiu în instituțiile de învățământ.

Managementul ca disciplină științifică reprezintă *explicarea naturii și trăsăturilor procesului de management, conturarea unui ansamblu organizat de cunoștințe specifice formării managerilor și orientării activității lor.*

Cunoștințele cuprinse în cadrul acestei discipline sunt rezultatul cercetărilor asupra practicii manageriale din diferite organizații, care se dovedesc eficace pentru pregătirea viitorilor manageri, sau pentru orientarea activității, managerilor din diferite organizații.

1.2. Managementul ca artă și știință

Managementul ca artă

Așa cum am menționat, la începutul apariției managementului ca activitate practică, aceasta se desfășura în mod empiric, întrucât avea la bază numai experiența, flerul, puterea de convingere a liderului.

Bazându-se mai mult pe talentul conducătorului, al liderului, se poate afirma că managementul este și o artă, poate „cea mai veche dintre arte”, întrucât este printre primele domenii în care omul își folosește talentul, pentru a coordona eforturile membrilor unui grup organizat. Referitor la acest aspect, J.J. Serven Scriber afirma că „managementul este arta artelor, întrucât are în vedere dirijarea talentului altora”.

Arta managementului constă în folosirea talentului conducătorului în desfășurarea proceselor de management.

Dacă la începutul apariției managementului ca activitate practică sau proces, aceasta se desfășura pe baza talentului conducătorului, deci se putea vorbi despre o artă a managementului, în zilele noastre, când dispunem de cunoștințe științifice în acest domeniu, se mai poate vorbi despre management ca artă?

Considerăm că da, deoarece, pe lângă cunoștințele de specialitate în domeniul managementului, managerul are nevoie de talent pentru a pune în practică aceste cunoștințe, pentru a adapta sistemele, metodele și tehnicile de management la condițiile concrete ale obiectului condus (organizație, grup, domeniu etc.). Nu trebuie să ne surprindă faptul că despre același domeniu se poate vorbi și ca știință și ca artă, deoarece și în alte domenii întâlnim astfel de situații. Spre exemplu, un om dotat cu geniul conceperii unor ansambluri arhitecturale nu este mai puțin artist decât este competent în domeniul tehnic. *O statuie este o operă de artă, dar ea reprezintă aplicarea principiilor științifice, care să confere iluzia mișcării, sau pur și simplu pentru a se menține în poziția dorită.*

Știința managementului

Pe măsură ce s-a înregistrat o creștere a complexității activităților desfășurate, s-au produs modificări și în structura proceselor de management. Aceste modificări au apărut ca urmare a folosirii de către manageri a unor metode, tehnici, procedee mai perfecționate, care și-au dovedit eficacitatea în practica managerială. Ele sunt deci rezultatul observărilor, cercetărilor întreprinse de teoreticieni sau practicieni din domeniu, care se structurează într-un ansamblu de cunoștințe științifice sub forma unor principii, reguli, concepte, deci într-o știință a managementului.

Știința managementului constă în studierea proceselor de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici specifice, care să fie utilizate de manageri pentru creșterea eficacității activităților desfășurate în vederea realizării unor obiective.

La începutul cristalizării managementului ca știință s-au manifestat o serie de rețineri în tentativa de a introduce măsura, într-o activitate care se considera dependentă în exclusivitate de calitățile conducătorului. Am putea spune că mai există, din păcate și astăzi, persoane care neagă existența unei științe a managementului, pe considerentul că reușita în afaceri depinde de personalitatea, experiența, perspicacitatea sau flerul managerului. Aceste persoane consideră că un manager „se naște”, nu se formează la școli specializate.

Fără a diminua importanța calităților native, trebuie subliniată necesitatea unor cunoștințe specifice de management, așa cum astfel de cunoștințe sunt necesare în orice domeniu pentru a face performanță, folosind experiența generațiilor trecute din domeniul respectiv.

În general, știința reprezintă „o cunoaștere sistematică a lumii”, o sistematizare cumulativă de cunoștințe și de experiență. Spre exemplu, în domeniul naval, mii de ani oamenii au cioplit trunchiuri de copac și au observat cum plutesc pe apă aceștia, deci se poate spune că au învățat din experiență. Totuși, nu se poate spune că astăzi construcția de ambarcațiuni este o meserie transmisă din tată în fiu. Cunoștințele au fost sistematizate, s-a constituit o știință care reprezintă piatra de încercare a noilor idei care vin să îmbogățească bagajul de cunoștințe. În toate domeniile sistematizarea științifică introduce rigoarea, coerența și structura, asigurând o comunicare mai bună. De aceea un tânăr de astăzi poate asimila în numai câțiva ani un volum considerabil de cunoștințe dintr-un domeniu dat. Este adevărat că unei persoane care de curând a terminat studiile într-un domeniu îi lipsește experiența punerii în practică a cunoștințelor, dar ea pleacă cu un avans considerabil, dat de bagajul de cunoștințe de care dispune în urma pregătirii. Toate acestea sunt valabile și pentru domeniul managementului.

Avem astăzi o serie de criterii care ne permit să recunoaștem că un ansamblu de cunoștințe a devenit o știință. Un prim criteriu constă în *posibilitatea măsurării*. Or, este suficient să ne gândim că obiectivele stabilite prin exercitarea funcției de prevedere a managementului pot și trebuie să fie măsurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea rigorii și structurii în domeniul managementului. Deseori însă, unii conducători, folosind în activitatea lor o serie de cifre, consideră că este suficient pentru a afirma că practică un management științific. Dar, o colecție de cifre nu reprezintă decât începutul unei activități științifice.

Știința începe în practică, prin observarea și colectarea de date, dar scopul fundamental este de a descoperi legi, principii, o nouă structură a faptelor și proceselor. Pentru aceasta se impune un alt criteriu potrivit căruia *singurele fapte acceptate vor fi cele a căror măsură a fost verificată de nenumărate ori*. Astăzi nu mai este de actualitate gluma frecvent auzită cu ani în urmă, referitoare la unele persoane cu funcții de management care afirmau că „...decizia mea este luată, nu veniți să-mi mai tulburați ideile cu fapte”.

Explicarea faptelor prin ipoteze care, în urma repetatelor testări, în toate felurile imaginabile, au rezistat timp îndelungat capătă statutul de legități, constituie un alt criteriu de recunoaștere a ansamblului de cunoștințe din domeniul managementului ca fiind o știință. Toate aceste criterii aplicate în domeniul managementului atestă faptul că, mai ales în ultima perioadă, se poate vorbi de o știință a managementului.

Managementul științific

O altă noțiune vehiculată în domeniu este cea de management științific, care evident se deosebește de știința managementului, chiar dacă are la bază această știință.

Managementul științific constă în *aplicarea legităților, conceptelor, metodelor și tehnicilor puse la dispoziție de știința managementului în practica socială.*

Acest proces de aplicare a elementelor teoretico-metodologice constă practic în munca de zi cu zi a managerilor în cadrul organizațiilor. Dar nu tot ceea ce fac managerii reprezintă management științific, ci numai acea parte a muncii lor care se bazează pe elementele științei managementului, cealaltă parte aparține managementului empiric, care se realizează în exclusivitate pe baza experienței, flerului, imaginației.

În procesul evoluției practicii manageriale, pe plan mondial, dar și în țara noastră, pot fi identificate diferite perioade în care accentul s-a pus mai mult pe talentul conducătorului sau mai mult pe cunoștințele de management, deci pe știința managementului. În ultima perioadă, se manifestă pe plan mondial o intensificare a preocupărilor pentru dezvoltarea „*laturii umane*” a managementului, care nu suferă formalizări, care nu poate fi modelată, deci care depinde foarte mult de talentul, imaginația, capacitatea de sinteză și de analiză a conducătorului. Majoritatea specialiștilor sunt de părere că firmele care au rezultate spectaculoase pe plan mondial sunt conduse de specialiști în management, care dispun și de o serie de calități innăscute, de adevărați lideri.

1.3. Retrospectiva managementului

Ce sunt școlile de management?

Trecerea de la managementul empiric, bazat pe o judecată intuitivă, talent, calități personale ale liderului, la știința managementului, deci de la practică la teorie, s-a realizat în urma observărilor, cercetărilor asupra proceselor de management. În cercetările lor, specialiștii practicieni sau teoreticieni au pornit de la diferite premise, au urmărit să impună anumite modalități practice de lucru și, foarte important, au pus accentul pe anumite concepte privind posibilitățile de creștere a eficacității muncii managerilor.

În raport cu aceste principii care au stat și mai stau la baza concepției specialiștilor privind posibilitățile de creștere a eficacității muncii managerilor, în general de desfășurare în condiții mai bune a proceselor de management, s-au conturat mai multe curente de gândire, cunoscute sub denumirea de *școli de management (abordări majore)*.

Există mai multe clasificări ale acestor curente de gândire (școli de management), dar cea mai reprezentativă considerăm că este cea care evidențiază următoarele școli: *clasică, sociologică, cantitativă, sistemică și contextuală*.

Frederick
W.Taylor

1.3.1. Școala clasică (tehnicistă, a universalistilor)

Primele preocupări privind managementul științific s-au manifestat la sfârșitul secolului al XIX-lea, când **Frederick W. Taylor** a criticat practicile tradiționale de management și a recurs la o analiză științifică pentru formularea unor metode mai bune de management. Primele sale concluzii l-au condus la punerea bazelor științei managementului, el fiind considerat unul dintre fondatorii acestei științe.

În lucrarea sa „*The Principles of Scientific Management*”, publicată în 1911, F.W. Taylor arată că în esență „*sistemul managementului științific implică o revoluție completă a stării de spirit a muncitorilor și în același timp o revoluție a stării de spirit a celor care sunt de partea conducerii*”. De asemenea, Taylor arată că la baza managementului științific trebuie să stea următoarele principii fundamentale:

- *studiul tuturor cunoștințelor tradiționale, înregistrarea, clasificarea lor și transformarea acestor cunoștințe în legi științifice;*
- *selecția științifică a muncitorilor și perfecționarea calităților și cunoștințelor lor;*
- *punerea în aplicare a studiului muncii de către muncitori științific antrenați;*
- *repartizarea aproape egală a muncii executate în întreprindere între muncitori și manageri;*
- *realizarea cooperării între oameni, în locul individualismului haotic.*

Ca urmare a efectuării muncii de către executanți prin utilizarea unor metode noi, se complică și activitatea managerilor, ceea ce-l determină pe Taylor să propună *renunțarea la sistemul liniar de organizare și constituirea unor colective specializate (financiare, de organizare etc.)*, care să ajute managerii în exercitarea funcțiilor managementului. Aceste colective se transformă mai târziu în ceea ce astăzi se cunosc sub denumirea de *compartimente funcționale*, care în concepția lui Taylor aveau competență decizională asupra executanților.

Această competență decizională cu care erau învestite compartimentele funcționale, asupra executanților, a constituit una dintre limitele gândirii acestuia, întrucât conducea la încălcarea principiului „*unității de comandă*” pe care mai târziu îl evidențiază un alt fondator al managementului științific, H. Fayol.

F.W. Taylor sublinia tendința muncitorilor la delăsare în muncă, aceștia fiind convinși că, dacă ar lucra mai intens, managementul ar modifica normele. Prin metodele pe care le propune, se observă că este un dușman înverșunat al risipei de timp. El ajunge la constatarea că „*muncitorul american pe terenul de sport luptă cu înverșunare pentru a obține victoria, însă același muncitor în fabrică tinde în mod deliberat să lucreze cât mai puțin*”(2). Taylor explică acest fenomen prin aceea că, spre deosebire de sport, unde performanțele obținute sunt imediat apreciate și recunoscute, în producție, din cauza unui management deficitar, rezultatele nu sunt bine evidențiate.

De asemenea, Taylor ajunge la concluzia că „*gradul de atașament și de participare a muncitorilor în producție este direct proporțional cu părerea și încrederea pe care o au că vor fi recompensați în mod corespunzător contribuției pe care o aduc la realizarea obiectivelor stabilite*”(2).

Multe dintre ideile lui Taylor, cum ar fi folosirea unor metode științifice de organizare, selecția științifică a personalului, ridicarea nivelului de calificare, necesitatea constituirii unor compartimente specializate, care să ajute managerii în exercitarea funcțiilor managementului etc., își mențin valabilitatea și astăzi, ele fiind dezvoltate și aprofundate. Dar Taylor a manifestat și o serie de limite, între care cele mai semnificative sunt:

- *caracterizarea muncitorului ca fiind o persoană care reacționează numai la stimulente materiale, pe motivul că interesele lui se epuizează la nivelul satisfacțiilor de natură fiziologică;*
- *încălcarea principiului unității de decizie și acțiune, prin acordarea de competență decizională compartimentelor funcționale asupra muncitorilor.*

Cu toate aceste limite, F.W. Taylor rămâne fondatorul managementului științific al organizației, mai ales prin studiile efectuate asupra organizării muncii la nivelul atelierelor. Între reprezentanții școlii clasice se numără o serie de discipoli ai lui Taylor, între care amintim pe Georg Barth, Henry L. Gantt, Frank și Lillian Gilbreth și Edward A. Filene.

Barth G.

G. Barth a fost pentru câțiva ani un asociat apropiat al lui Taylor, la *Bethlehem Steel Company*, pentru ca mai târziu să lucreze independent în calitate de consultant în management. Ca matematician, Barth dezvoltă unele formule matematice care să-l ajute pe Taylor să-și pună în aplicare ideile.

Gantt H.L.

H.L. Gantt, inginer mecanic, i-a întâlnit pe Barth și Taylor în 1887, la *Midvale Steel Company*, iar după anul 1901 el își creează propria firmă de consultanță. Ca și Taylor, el promovează „cooperarea armonioasă” dintre manageri și muncitori, subliniind importanța procesului de învățare și apreciind ca „în toate problemele de management, elementul uman rămâne cel mai important”. Gantt a fost cel mai bine cunoscut prin graficul ce-i poartă numele și care face posibilă creșterea paralelismului în executarea operațiilor.

Frank și Lillian
Gilbreth

Ideile lui Taylor au fost dezvoltate de soții **Frank și Lillian Gilbreth**, prin studiul aprofundat al mișcărilor și timpilor proprii diferitelor activități. Spre exemplu, ei au studiat activitatea de punere a cărămizilor de către zidari, reușind să propună măsuri care au dus la dublarea productivității muncii. Ei au stabilit o grupare a mișcărilor în 17 grupe denumite după inversul numelui lor „therbling”-uri.

Edward A. Filene

Un alt discipol al lui Taylor a fost **Edward A. Filene**, care l-a angajat pe F. Gilbreth pentru a-l ajuta să aplice metodele managementului științific în magazinul familiei sale din Boston. E. Filene a fost interesat, în primul rând, de pregătirea și evaluarea personalului, care, aplicate în propriile afaceri, i-au adus un mare succes.

Henry Fayol

După unii autori, adevăratul „părinte” al managementului modern a fost industriașul francez **Henry Fayol** (1841-1952), care a scris lucrarea „*Administration Industrielle et Generale*”.

H. Fayol considera că managerii trebuie să dispună de o serie de *calități fizice* (sănătate, vigoare), *morale* (fermitate, responsabilitate, inițiativă, loialitate, tact și demnitate), *educaționale* (capacitate de autoperfecționare), *experiență* (vechime în muncă).

H. Fayol descoperă pentru prima dată că activitățile industriale desfășurate într-o întreprindere se pot diviza în câteva grupe (fig. 1.1), precizând astfel funcțiunile unei întreprinderi, iar în cadrul funcțiunii (funcției) administrative, a identificat funcțiile managementului, cunoscute sub denumirea de „*cele cinci infinitive ale lui Fayol*”.

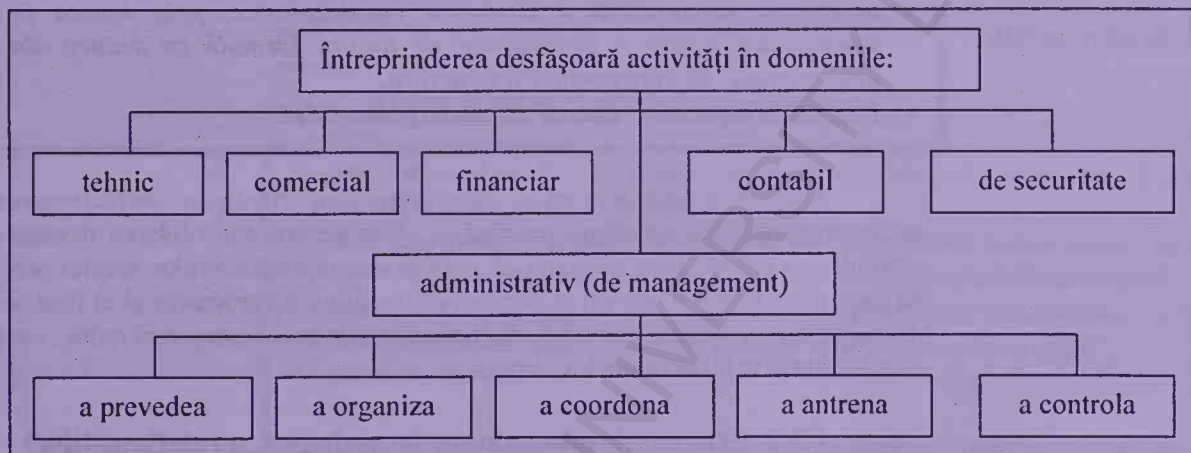


Fig. 1.1. Funcțiunile organizației și funcțiile managementului (H.Fayol)

H. Fayol a formulat mai multe *principii ale managementului*, între care:

1. **Diviziunea muncii** este bazată pe specializarea pe care economiștii o consideră necesară pentru creșterea eficienței
2. **Autoritate și responsabilitate** ca o combinație între competența dată de poziția managerului și cea dată de trăsăturile personalității (intelență, experiență, trăsături morale etc.)
3. **Disciplina** prin care se înțelege respectarea înțelegerilor
4. **Unitatea de comandă**, care înseamnă că fiecare salariat să primească ordine de la un singur superior
5. **Unitatea de conducere** presupune ca toate deciziile să pornească din vârful ierarhiei
6. **Subordonarea** intereselor individuale celor generale
7. **Remunerarea** trebuie să aducă maximum de satisfacții atât subordonaților, cât și managerilor
8. **Centralizarea** în virtutea căreia se urmărește stabilirea unui raport optim între centralizarea și descentralizarea autorității
9. **Înlănțuirea nivelurilor ierarhice** care presupune circuite scurte între nivelul superior și cel inferior al managementului
10. **Ordinea** concepută de Fayol în sensul de „*omul potrivit la locul potrivit*”
11. **Echitate**
12. **Stabilitate și stăpânire**
13. **Inițiativă**
14. **Spirit de echipă**

Trăsături comune școlii clasice

În concluzie, se pot desprinde o serie de *trăsături comune* ce caracterizează școala clasică, între care:

- *preocuparea pentru elaborarea unor principii științifice de management, care să constituie ghiduri în activitatea practică;*
- *considerarea principiilor științifice de management ca fiind universal valabile;*
- *considerarea organizației ca un sistem închis, neglijând raporturile acesteia cu mediul extern;*
- *abordarea mecanicistă a structurii organizatorice, prin luarea în considerare numai a elementelor de natură formală ce decurg din documentele de consemnare a structurii;*
- *ignorarea aspectelor umane ale managementului.*

Această școală a avut o contribuție importantă în perfecționarea managementului ca activitate practică și chiar pentru consolidarea managementului ca știință. Este adevărat că majoritatea reprezentanților acestei școli au avut preocupări în special în domeniul funcțiunii de producție și al funcției de organizare a managementului, deci un câmp de preocupare mai redus, ceea ce a limitat nivelul rezultatelor obținute.

1.3.2. Școala relațiilor umane (sociologică, a relaționiștilor)

Acest curent în dezvoltarea și consolidarea științei managementului a apărut în urma criticilor aduse reprezentanților școlii clasice, a căror abordare formală îi împiedica să vadă în relațiile umane o cale de creștere a eficienței. Concepția lui Taylor, potrivit căreia omul se comportă ca o mașină care trebuie utilizată la maximum, a fost aspru criticată de **Friedman**, care arăta că „*motorul uman nu poate fi comparat cu un motor cu ardere internă, întrucât trebuie avută în vedere întotdeauna atitudinea omului în raport cu propria muncă*”.

Reprezentanți

Principalii reprezentanți ai școlii sociologice au fost: **E. Mayo**, **Gh. Argyris**, **C. Handy**, **H. Maslow**, **D. McGregor** și alții. Ei situează resursele umane ale întreprinderii pe primul plan în procesul de management, stabilind o serie de principii, reguli, metode care să asigure punerea în valoare, la un nivel superior, a potențialului uman.

Reprezentanții acestei școli promovează ideea potrivit căreia omul ar putea fi determinat să muncească mai productiv, dacă i se satisfac anumite nevoi de ordin psihosocial. E. Mayo arăta că „*munca industrială fiind o activitate de grup, dorința de a fi apreciat de colegi este deseori mai importantă decât condițiile remunerării*”. Potrivit concepției lor, se impune ca în locul unei stricte formalizări a structurii organizatorice (bazată pe linia ierarhică, pe precizarea detaliată a sarcinilor fiecărui post) să se ia în considerare aspectele informale ale managementului, bazate pe grupul informal, autoritatea informală etc.

Teoriile X și Y ale lui D. McGregor

Un aport deosebit în cadrul școlii sociologice l-a avut Douglas McGregor care, pornind de la ideea că, în exercitarea funcțiilor managementului, managerii se bazează pe o anumită opinie privind natura și comportamentul factorului uman, a conceput și formulat cunoscutele teorii X și Y. În opinia lui, în comportamentul managerilor există două extreme în considerarea atitudinii salariaților în procesul muncii, în funcție de care trebuie să-și modeleze relațiile lor cu acești salariați. La o extremă se situează o abordare simplistă a naturii umane în general, potrivit căreia omul mediu este egoist și delăsător în muncă, iar la cealaltă extremă întâlnim o abordare complexă a naturii umane, a comportamentului și implicit a nevoilor oamenilor, potrivit căreia omul mediu dispune de un potențial creativ și este interesat de munca pe care o desfășoară. Aceste abordări se reflectă în premisele celor două teorii X, respectiv Y.

Teoria X are la bază următoarele premise:

- *ființa umană medie este inevitabil predispusă la delăsare în muncă, pe care ar evita-o, dacă ar putea;*
- *din cauza delăsării și disprețului față de muncă, oamenii trebuie constrânși, controlați, conduși, amenințați sau pedepsiți pentru a-i face să muncească;*
- *omul mediu preferă să fie condus, dorește să evite răspunderea, are ambiție relativ redusă și, mai presus de orice, vrea să fie liniștit;*
- *omul mediu este egoist și indiferent la necesitățile organizației din care face parte;*
- *omul mediu dorește să-și maximizeze doar avantajele materiale, deoarece nevoile lui se reduc la cele de natură fiziologică.*

Managerii care pornesc de la premisele teoriei X vor dezvolta un stil de management autoritar, vor întări controlul de tip coercitiv și vor adopta metode de management bazate pe punerea în valoare a autorității formale.

Teoria Y are la bază următoarele premise:

- *consumul de efort fizic și intelectual în muncă este tot atât de necesar precum distracția și odihna;*
- *omul mediu învață nu numai să accepte și să exercite sarcini și responsabilități, dar și să și le asume;*
- *omul mediu are o mare capacitate de imaginație și creativitate, dar acest potențial este doar parțial utilizat;*
- *omul mediu nu dorește să-și maximizeze numai avantajele economice, ci și pe cele de natură psihosocială;*
- *controlul extern și amenințarea nu sunt singurele mijloace de atragere a executanților la realizarea obiectivelor.*

Cei care pornesc de la premisele teoriei Y vor dezvolta un stil de management democratic, folosind metode participative. Pornind de la teoriile X și Y, Octave Gellenier a elaborat **Teoria Z** ca o combinație a celor două, mai concret, ca o combinație a premiselor care stau la baza celor două teorii ale lui Douglas McGregor.

Trăsături comune școlii sociologice

În concluzie, școala sociologică prezintă următoarele *caracteristici generale*:

- *punerea pe primul plan a factorului uman;*
- *scoaterea în evidență a stimulentele psihosociale;*
- *promovarea unui comportament participativ;*
- *evidențierea elementelor de natură informală*

Promotorii acestei școli au urmărit găsirea unor noi căi de creștere a eficienței activităților economice și a eficacității muncii managerilor.

1.3.3. Școala cantitativă

Reprezentanți

Un număr mare de specialiști, care au utilizat instrumentarul matematic și statistic în modelarea fenomenelor de management, au elaborat numeroase idei, concepte și metode specifice prin care urmăreau creșterea eficienței activităților desfășurate.

Toți acești specialiști pot fi grupați în școala cantitativă, între care printre cei mai reprezentativi pot fi menționați **A. Kaufman** și **J. Starr**.

Această școală se caracterizează prin rigurozitatea abordării fenomenelor și proceselor de management, printr-o fundamentare superioară a deciziilor, folosind instrumentarul matematic și statistic.

Preponderența aspectelor de natură cantitativă a implicat luarea în considerare, într-o proporție mult mai redusă, a elementelor calitative, ceea ce a condus la o abordare insuficientă a tuturor funcțiilor managementului, ceea ce constituie o limită a acestei școli.

Trăsături comune școlii cantitative

Principalele *caracteristici* ale acestei școli sunt:

- *folosirea conceptelor și metodelor matematice și statistice, în descrierea, analiza și proiectarea proceselor de management;*
- *abordarea cu preponderență a funcțiilor de previziune și organizare ale managementului;*
- *abordarea cu prioritate a funcțiunilor de cercetare-dezvoltare, producție și comercială.*

Școala cantitativă constituie, alături de celelalte curente de gândire, un aport valoros la dezvoltarea științei managementului, la îmbogățirea practicii manageriale din cadrul companiilor de pe plan mondial.

1.3.4. Școala sistemică

Complexitatea crescândă a fenomenelor economice și de management a impus un nou mod de abordare, capabil să surprindă aceste fenomene în dinamismul lor, aceasta fiind abordarea sistemică.

Organizația ca sistem

La baza ideilor acestei școli stă conceptul de **sistem**, ca „*un ansamblu de elemente, organizat pe baza legăturilor de intercondiționare, a cărui funcționare permite atingerea unor obiective*”. În procesul de cunoaștere, orice obiect, fenomen sau proces poate fi considerat ca un sistem. Ca urmare, și o întreprindere poate fi considerată fie ca un sistem productiv (caracterizat prin intrări procese, ieșiri), fie ca un sistem social (format din ansamblul relațiilor interumane). De asemenea, managementul întreprinderii, și a oricărei organizații în general, reprezintă un sistem format din subsistemul conducător (ca ansamblul managerilor și al organismelor de management participativ din respectiva organizație) și subsistemul condus (ca ansamblul personalului și al subdiviziunilor organizatorice ce formează respectiva organizație).

Principalele caracteristici ale organizației ca sistem sunt:

- **integralitatea care exprimă legăturile ce se stabilesc între elementele componente ale sistemului;**
- **ierarhizarea care reprezintă agregarea strictă după raporturi de supra- și subordonare;**
- **dinamismul reprezentat de modificarea în timp a variabilelor sistemului și a legăturilor dintre acestea și mediu;**
- **finalitatea ca orientare spre atingerea unor obiective;**
- **adaptabilitatea și stabilitatea exprimate de capacitatea sistemului de a se adapta continuu influenței unor variabile perturbatoare, asigurându-și în același timp o stabilitate relativă.**

Reprezentanți

Principalii reprezentanți ai școlii sistemice sunt: **C. Barnard, H.A. Simon, A. Etzioni, R. Johnson, P. Drucker și alții.**

Modalități specifice de creștere a eficienței

O modalitate specifică prin care reprezentanții acestei școli urmăreau creșterea eficienței constă în capacitatea organizației de a se adapta la cerințele mediului extern (piața internă și externă). O altă cale de creștere a eficienței promovată de reprezentanții acestei școli constă în accentul pus pe relațiile dintre elementele componente ale sistemului. Această idee exprima esența concepției sistemice, potrivit căreia „*suma elementelor unui întreg este mai mult decât întregul, datorită efectului de sinergie produs de relațiile dintre elementele întregului*”.

În opinia reprezentanților acestei școli, structura reprezintă o altă cale de creștere a eficienței activităților desfășurate. O structură corespunzătoare poate să favorizeze obținerea unor efecte pozitive cu un plus de eficiență. Așa se explică de ce organizații din același domeniu, aproximativ cu aceeași dotare, obțin rezultate diferite. Diferențele se datorează și unor structuri diferite ale organizațiilor.

1.3.5. Școala contextuală

Trăsături comune școlii contextuale

De dată relativ mai recentă, școala contextuală a fost conturată de personalități în domeniul managementului care, prin cercetările lor, au ajuns la concluzia că nu există o singură cale „*cea mai bună*” de a conduce,

că practica managementului este influențată de contextul în care aceasta se realizează.

Potrivit reprezentanților acestei școli, nu toate procesele, metodele și tehnicile de management au un caracter de universalitate. Cu cât gradul de generalizare este mai mare, cu atât fenomenul, procesul respectiv este mai universal și invers. Ca urmare, o serie de metode, tehnici de management care și-au dovedit eficacitatea într-un context, pot să nu fie la fel de eficace în alt context.

Orientarea unor specialiști către școala contextuală poate fi evidențiată prin răspunsurile la întrebările din tabelul 1.1.

Tabelul 1.1

Nr. crt.	Întrebări	Alternative de răspuns	Da	Nu	Poate/Uneori
1.	Muncitorii mulțumiți sunt mult mai productivi decât cei nemulțumiți de condițiile în care lucrează				
2.	Birocrația este inefficientă și necorespunzătoare unei organizări structurale eficace				
3.	Muncitorii ar trebui atrași în procesul decizional				
4.	Muncitorii doresc să efectueze munci care îi solicită				
5.	Grupurile unite sunt mai performante decât cele în care nu există coeziune				
6.	Structura organizatorică trebuie să fie foarte flexibilă pentru a asigura realizarea obiectivelor				
7.	Managerii ar trebui să folosească un stil de management orientat pe oameni și mai puțin pe sarcini				
8.	Grupurile cu o coeziune mai mare între membri adoptă decizii mai bune decât cele mai puțin unite				
9.	Orientarea individualistă duce la performanțe mai mari decât cea colectivistă				
10.	Folosirea delegării duce la creșterea eficienței muncii în compartimentul în care se utilizează				

Dacă la cele mai multe dintre întrebările cuprinse în tabelul 1.1 o persoană răspunde cu „poate/uneori”, aceasta poate fi considerată ca având o orientare contextuală.

1.3.6. Preocupări în domeniul managementului în România

Preocupări în domeniul managementului au existat și în țara noastră încă din perioada precedentă Primului Război Mondial. Spre exemplu, după unii autori, prima încercare de aplicare a sistemului lui Taylor în Europa a avut loc în țara noastră, la Țesătoria Românească de Bumbac din Pitești, în anul 1907. În perioada interbelică, preocupările pe plan teoretic și practic s-au intensificat. Astfel, s-a înființat „Institutul Român pentru Organizarea Științifică a Muncii” (IROM), în care au activat reputați oameni de știință (V. Madgearu, D. Gusti, Gh. Ionescu-Sisești, Gh. Marinescu și alții). IROM a fost afiliat la Consiliul Internațional de Organizare Științifică (CIOS), în urma Congresului de la Praga.

Preocupările în domeniul managementului s-au manifestat și prin traducerea a numeroase materiale de specialitate (articole de specialitate, rezultate ale unor comunicări științifice, cărți de management, studii de caz, jocuri de conducere) din alte țări, în special din cele cu un management performant, între care SUA. Actualmente se poate spune că dispunem, chiar dacă nu în număr foarte mare, de specialiști români recunoscuți în acest domeniu.

1.4. Procesul de management

Așa cum am menționat, managementul are o triplă semnificație, între care și cea de activitate practică, sau proces. În continuare vom aborda problematica managementului prin prisma acestui din urmă sens al noțiunii de proces de management.

Procese de muncă ce se desfășoară în orice organizație se pot împărți în două categorii: *proces de execuție* și *proces de management (conducere)*.

Procesele de execuție se caracterizează prin aceea că „forța de muncă acționează cu ajutorul unor mașini, utilaje, instalații etc. asupra materiilor prime, materialelor etc., în vederea obținerii unor produse, servicii, lucrări, corespunzător obiectivelor stabilite”.

Procesele de management se caracterizează prin aceea că „o parte a forței de muncă acționează asupra celeilalte părți în vederea armonizării acțiunilor, cu scopul realizării obiectivelor stabilite”.

Definirea
procesului de
management

Procesul tipic de management constă în *ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitățile, se coordonează eforturile și acțiunile, se antrenează personalul pentru a participa la realizarea obiectivelor, se controlează modul de desfășurare a activităților și se reglează funcționarea sistemului condus.*

Din această definiție se poate observa că activitățile specifice procesului tipic de management, care sunt desfășurate de orice manager, indiferent de domeniul în care activează, de nivelul ierarhic la care se situează, pot fi grupate după omogenitatea lor, în ceea ce se cunoaște în teoria și practica de management sub denumirea de *funcții ale managementului*. Ele constituie conținutul procesului tipic de management, practic, activitățile de bază ale managerilor.

Trăsăturile
procesului de
management

Procesul de management prezintă mai multe trăsături, prin care se deosebește de alte procese de muncă, și anume:

- a) *interdependența activităților componente;*
- b) *continuitate;*
- c) *ciclicitate;*
- d) *progresivitate;*
- e) *eficacitate.*

Activitățile componente, respectiv *funcțiile managementului*, sunt *interdependente*, întrucât ele se influențează reciproc. Spre exemplu, nivelul obiectivelor stabilite prin funcția de *prevvedere* influențează modul de *organizare* a activităților desfășurate. Astfel, dacă se stabilesc obiective privind creșterea procentului de piață ocupat de o întreprindere, este necesar fie să se creeze un compartiment de cercetare a pieței, fie să se redimensioneze acest compartiment potrivit noilor nevoi pentru realizarea obiectivelor.

Continuitatea procesului de management se explică prin aceea că și activitățile conduse sunt continue. Dacă ne referim, spre exemplu, la activitățile desfășurate în cadrul unei întreprinderi care produce autoturisme, aceste activități sunt continue, ceea ce determină necesitatea stabilirii continue, la anumite intervale, a unor obiective, organizării continue a muncii angajaților, antrenării continue a acestora pentru a participa la realizarea obiectivelor ș.a.m.d., deci un proces de management continuu.

Fiind continuu, procesul de management se desfășoară pe cicluri. *Ciclicitatea* procesului de management este dată de repetarea unor activități pe care le desfășoară managerul în activitatea practică. Un ciclu de management începe cu stabilirea obiectivelor, continuă cu organizarea activităților, coordonarea eforturilor, antrenarea personalului, și se încheie cu control-reglarea funcționării sistemului condus (organizația).

Procesul de management este *progresiv*, întrucât, la trecerea de la un ciclu la altul, se urmărește stabilirea unor obiective la un nivel superior, o organizare mai bună a activităților, în general o îmbunătățire a întregului proces de management.

Eficacitatea procesului de management se explică prin tendința oricărui manager de a înregistra rezultate superioare prin exercitarea funcțiilor managementului și implicit desfășurarea activităților specifice subiectului conducător.

Din definirea procesului tipic de management se poate vedea că activitățile desfășurate se pot grupa după natura și omogenitatea lor, în ceea ce numim *funcțiile managementului*: *prevvedere*, *organizare*, *coordonare*, *antrenare* și *control-reglarea*. Aceste funcții constituie conținutul procesului tipic de management, ele întâlnindu-se în toate sistemele socioeconomice și la toate nivelurile ierarhice ale organizațiilor.

Fazele
procesului
de management

Procesul tipic de management cuprinde, în raport cu intensitatea exercitării funcțiilor managementului, trei faze: *previzională*, *operativă* și *postoperativă*.

Faza previzională se caracterizează prin *preponderența previziunii și exercitarea celorlalte funcții într-o viziune prospectivă, acesteia corespunzându-i «managementul strategic», prin care se vizează orizonturi de timp mai îndelungate, iar deciziile sunt cu preponderență strategice și tactice.*

Atunci când se stabilesc obiectivele pe termen mediu și lung, deci când se formulează politica organizației, se elaborează strategia acesteia, dar și când se caută cele mai adecvate modalități de aplicare a strategiei, prin modificări ale componentelor sistemului de management al respectivei organizații este în faza previzională și se practică un management strategic.

Faza operativă se caracterizează prin *preponderența organizării, coordonării și antrenării personalului la realizarea obiectivelor, dar și exercitarea prevederii pe termen mai scurt și pe urmărirea modului de realizare a obiectivelor pe termen scurt.*

Acestei faze îi corespunde „managementul operațional (operativ)”, care vizează orizonturi de timp mai reduse și presupune aplicarea unor programe, într-un cadru organizatoric stabilit, prin care se prevăd obiective pe termen scurt, dar care sunt înscrise în obiectivele strategice fixate, și a unei concepții generale privind atitudinea față de personal.

Faza postoperativă se caracterizează prin *exercitarea cu preponderență a funcției de control-reglare, în vederea comensurării și interpretării rezultatelor, a depistării abaterilor de la obiective, a identificării cauzelor acestor abateri.*

Faza postoperativă nu prezintă importanță numai din punct de vedere constatativ, ea reprezentând în același timp o pregătire a condițiilor pentru reluarea unui nou ciclu al procesului de management.

În ansamblul proceselor de muncă din cadrul organizațiilor, cele de management dețin o pondere mai redusă, chiar dacă în ultima perioadă ea a crescut sub influența mecanizării, automatizării sau cibernetizării unui mare număr de procese de execuție. Cu toate acestea, importanța proceselor de management este covârșitoare, dacă avem în vedere că ele potențiază ansamblul proceselor de muncă.

Prin intermediul proceselor de management se asigură o mai mare eficiență a utilizării resurselor de care dispune o organizație și este mai bine utilizată forța de muncă din respectiva organizație. Așa se explică faptul că întreprinderile care dispun de aproximativ aceeași dotare, au același profil, deci fabrică aceleași produse sau prestează aceleași servicii, obțin rezultate economico-financiare diferite. De cele mai multe ori, performanțele unei organizații sunt influențate de managementul acesteia, deci implicit de modul de stabilire a obiectivelor, de organizare a activităților, de coordonare a eforturilor membrilor organizației, de motivare a acestora pentru a participa la realizarea obiectivelor, deci de procesele de management.

Având în vedere importanța deosebită a activităților specifice desfășurate de manageri, care sunt grupate în ceea ce numim funcțiile managementului, în continuare vom prezenta conținutul acestor funcții.

1.5. Funcțiile managementului

Funcțiile
managementului
formulate de
H. Fayol

Întrucât esența procesului de management este reprezentată de funcțiile acestuia, cunoașterea conținutului acestora constituie o premisă majoră pentru înțelegerea conținutului științei managementului și a managementului științific, pentru însușirea și utilizarea eficientă a metodelor și tehnicilor de management.

Așa cum am mai menționat, analiza proceselor de management și identificarea pentru prima dată a funcțiilor managementului a fost făcută de H. Fayol, în lucrarea sa „*Administrația industrială și generală*”, în care sunt prezentate cele cinci înfinitive: *a prevedea*, *a organiza*, *a comanda*, *a coordona* și *a controla*. În opinia lui Fayol, cele cinci funcții ale managementului au următoarele semnificații:

- *a prevedea* înseamnă a evalua viitorul și a-l pregăti;
- *a organiza* înseamnă a întreprinde, a dota o întreprindere cu tot ceea ce este necesar pentru funcționarea ei (materiale, utilaje, capital, personal etc.);
- *a comanda*, adică „a trage cele mai mari foloase ce la cei care compun întreprinderea, în interesul acesteia”;
- *a coordona* înseamnă a realiza armonie între toate compartimentele întreprinderii astfel încât să se ușureze funcționarea și succesul acesteia;
- *a controla*, adică a verifica dacă totul se petrece conform programului adoptat, ordinelor date și principiilor admise.

Funcțiile
managementului
formulate de
L. Kazmier

În procesul de dezvoltare și consolidare a științei managementului, numeroși specialiști au împărțit procesul de management în mod diferit, definind alte funcții ale managementului.

Spre exemplu L. Kazmier preciza ca funcții ale managementului: *planificarea*, *organizarea*, *dirijarea* și *controlul*. Se poate observa că unele dintre funcțiile formulate de către H. Fayol, între care prevederea, pe care o definește ca planificare, organizarea și controlul sunt reluate și de către Kazmier.

Funcțiile
managementului
formulate de
C. Pintilie

O abordare mai deosebită a avut-o profesorul Constantin Pintilie, care preciza următoarele funcții ale managementului: *previziunea*, *organizarea*, *motivarea sau comanda*, *coordonarea*, *controlul*, *evaluarea* și *menținerea și dezvoltarea unui climat de competiție, cooperare și creativitate*.

Chiar dacă, în general, profesorul C. Pintilie enumeră aproximativ aceleași funcții ca și H. Fayol, el se remarcă prin formularea a două funcții suplimentare, una este evaluarea, și alta, cu o formulare mai complexă, este „menținerea și dezvoltarea unui climat de competiție, cooperare și creativitate”. Acordând o atenție deosebită acestei funcții, C. Pintilie subliniază de fapt importanța factorului uman în cadrul organizației, de care se leagă succesele, dar și insuccesele acesteia.

Funcțiile
managementului
formulate de
P. Drucker

Funcțiile managementului, într-o formă originală, au fost abordate și de cel mai reprezentativ „guru” al managementului, Peter Drucker, care, într-o lucrare de referință, definește cele cinci sarcini fundamentale ale managementului ca fiind cele care „conduc împreună la integrarea resurselor într-un organism viabil, în plină creștere”, care sunt:

1. Un manager trebuie să definească obiectivele și natura lor. În acest sens, în fiecare sector va defini scopurile de atins și va determina mijloacele prin care urmează ca acestea să fie atinse, apoi le va comunica celor a căror colaborare este necesară pentru atingerea lor. Această sarcină reprezintă, într-o altă formulare, ceea ce se întâlnește la majoritatea specialiștilor în management, funcția de previziune sau de planificare, sau în general de prospectare a viitorului. Chiar și în cele mai noi teorii legate de conceptul de leadership, se regăsește ca o calitate a liderului aceea de vizionar, dată de facultatea de a scruta viitorul.
2. Un manager, arăta P. Drucker, organizează, adică analizează activitățile, deciziile necesare, grupează munca, o divide în activități și sarcini posibil de condus. El grupează aceste elemente într-o structură organizatorică și îi selecționează pe *cei care vor fi* responsabili de conducerea acestor activități și sarcini de executat. Această funcție a managementului a fost preluată și a constituit bază pentru fundamentarea unor teorii privind organizarea procesuală și structurală a întreprinderii. Rezultatul organizării procesuale se concretizează în ceea ce numim funcțiile (sau funcțiunile) organizației, cu toate componentele acestora, iar organizarea structurală se concretizează în structura organizatorică.
3. Un manager motivează și comunică. El îi constituie în echipe pe cei responsabili de diferite sarcini, decide în ceea ce-i privește pe oameni, adică referitor la salarii și promovare, toate acestea prin intermediul unei comunicări constante către subordonați, către superiori și către colegi. De fapt, motivarea și decizia referitoare la oameni constituie, împreună cu transmiterea acestor hotărâri subordonaților, o comandă, dar care are în vedere, într-o oarecare măsură, latura umană, faptul că cu oamenii nu te poți purta ca și cu niște mașini, întrucât fiecare individ are propriile aspirații și reacționează diferit la diferitele stimulente. Toate aceste aspecte au fost dezbătute, analizate și promovate pe scară largă de reprezentanții școlii relațiilor umane din domeniul managementului.
4. O altă sarcină a managementului, în opinia lui P. Drucker, este de a măsura, pentru că managerul elaborează norme, analizează, evaluează și interpretează performanțe. Cu alte cuvinte, P. Drucker descrie de fapt funcția de control-evaluare a managementului.
5. Un manager formează oameni și se formează pe el însuși. Această sarcină este mai greu să fie comparată cu una dintre funcțiile managementului promovate de H. Fayol. Dacă se analizează însă noile teorii privind managementul și mai ales cele referitoare la leadership, se poate afirma că P. Drucker a anticipat necesitatea dezvoltării „laturii umane” (personale), care necesită pregătirea majorității angajaților pentru a deveni lideri în domeniul lor, care să urmărească măreția, grandoarea și să promoveze schimbarea.

1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului

Ținând seama de opiniile exprimate mai sus, dar și de alte considerente privind structura procesului de management în general, considerăm că procesul de management, indiferent de domeniul în care se practică, de nivelul ierarhic la care se desfășoară, poate fi realizat prin exercitarea următoarelor funcții: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea.*

Prevederea

Funcția de prevedere constă în *ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și ale componentelor acesteia.*

Rezultatele prevederii se concretizează, după orizontul de timp și gradul de detaliere, în politica, strategia și tactica organizației, în programe de activități.

Toate aceste procese de prospectare a viitorului au preocupat specialiștii în management și mai ales în managementul schimbării, care au dezvoltat discipline distincte, între care managementul strategic, managementul operațional al producției etc. Totodată, au fost elaborate numeroase metode specifice, cum ar fi extrapolarea, metoda scenariilor, tehnica Delphi, simularea etc.

Datorită importanței acestor procese de prospectare a viitorului, de stabilire a obiectivelor, au fost create subdiviziuni organizatorice specializate în cadrul organizațiilor, cum sunt compartimentele de strategii, de programare a producției etc. Ca urmare, în afara managerilor care desfășoară astfel de activități, în cadrul organizațiilor s-a format personal specializat, care folosește metode specifice și care practic ajută managerii în exercitarea acestei funcții a managementului.

Organizarea

Funcția de organizare constă în *ansamblul proceselor de descompunere a activităților conduse (obiectului condus) în elementele componente, de analiză a acestor elemente și de recompunere a lor sub un efect de sinteză ameliorat.*

Prin funcția de organizare a managementului se stabilește cum pot fi realizate obiectivele organizației, stabilite prin prevedere, cu un plus de eficiență. Organizarea poate să vizeze ansamblul organizației, când vom vorbi de organizarea de ansamblu, sau numai anumite componente ale acesteia, caz în care vom vorbi de organizarea parțială. De asemenea, dacă se au în vedere procesele de muncă fizică și intelectuală, vom avea de a face cu organizarea procesuală, dacă se au în vedere persoanele sau grupurile de persoane care desfășoară aceste procese, vom vorbi de organizarea structurală ș.a.m.d.

Creșterea dimensiunii organizațiilor, a complexității activităților desfășurate în cadrul acestora, a condus la dezvoltarea acestui domeniu de studiu al organizării. Astfel, pe plan teoretic, au fost create numeroase metode specifice (analiza drumului critic, graficul Gantt, analiza detaliată a procesului; graficul om-mașină, algoritmul programării secvențiale etc.) și s-au dezvoltat chiar discipline specifice (organizarea producției, organizarea muncii, ergonomia).

În practică, importanța proceselor specifice acestei funcții a managementului a condus la crearea la nivelul organizațiilor a unor compartimente specializate de organizare a producției și a muncii, în cadrul cărora lucrează personal specializat, care folosește metode specifice. Așadar, ca și în cazul prevederii, și procesele de organizare sunt desfășurate nu numai de manageri, ci și de personal specializat în acest domeniu.

Coordonarea

Coordonarea, ca funcție a managementului, constă în ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor componente, în cadrul obiectivelor stabilite prin prevedere și a sistemului organizatoric creat.

Necesitatea exercitării acestei funcții a managementului se explică prin:

- dinamismul activității organizației și a mediului în care aceasta funcționează, care nu poate fi întotdeauna surprins de sistemul organizatoric creat;
- complexitatea și diversitatea reacțiilor personalului organizației la schimbările ce se produc în interiorul acesteia.

Fundamentul coordonării îl constituie comunicarea, adică transmiterea și receptarea de informații, care depinde de o serie de factori între care: *realismul obiectivelor, nivelul de pregătire a personalului, stilul de management, interesul față de soluționarea problemelor, receptivitatea față de nou etc.*

Coordonarea poate fi:

- *bilaterală*, atunci când are loc între un șef și un subordonat, aceasta prezentând avantajul preîntâmpinării unor deficiențe ale sistemului informațional cum sunt filtrajul sau distorsiunea, dar are și dezavantajul unui consum mare de timp, în special din partea managerilor;
- *multilaterală*, care presupune un schimb de informații între un șef și mai mulți subordonați, utilizată frecvent în cadrul ședințelor, care prezintă avantajul unei economii de timp din partea managerilor, presupune un stil de management participativ, dar are și dezavantajul posibilității apariției unor deficiențe în transmiterea informațiilor.

Coordonarea, ca funcție a managementului, are un grad mai redus de formalizare, exercitarea ei depinzând mai mult de calitatea managerilor din cadrul organizației.

Antrenarea

Antrenarea, ca funcție a managementului, cuprinde ansamblul proceselor prin care se determină personalul organizației să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite, pe baza luării în considerare a factorilor motivaționali.

Antrenarea răspunde la întrebarea „de ce personalul organizației participă la stabilirea și realizarea obiectivelor acesteia?”

La baza antrenării stă motivarea, care constă în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului, cu gradul de participare a acestuia la realizarea obiectivelor.

Exercitarea eficientă a funcției de antrenare presupune ca procesul motivațional să întrunească simultan următoarele caracteristici:

- să fie complex, adică să se utilizeze în mod combinat atât stimulente materiale, cât și stimulente psihosociale, întrucât oamenii reacționează diferit la stimulente;
- să fie diferențiat, în sensul că motivațiile utilizate trebuie să fie în concordanță cu caracteristicile fiecărui grup sau chiar ale fiecărei persoane;
- să fie gradual, adică să se satisfacă în mod succesiv nevoile personalului, în strânsă legătură cu aportul la realizarea obiectivelor.

Funcția de antrenare prezintă importanță deosebită în ansamblul procesului de management, prin aceea că ea condiționează exercitarea eficientă a celorlalte funcții, atât în amonte (prevvedere, organizare, coordonare), cât și în aval (control-reglare).

Control-reglarea

Control-reglarea, ca funcție a managementului, constă în *ansamblul proceselor prin care performanțele organizației și ale componentelor acesteia sunt comparate cu obiectivele, cu scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și a luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.*

Funcția de control-reglare încheie un ciclu de management și pregătește condițiile reluării unui nou ciclu, prin stabilirea de noi obiective, organizarea activităților etc. Exercitarea funcției de control-reglare presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) măsurarea realizărilor;
- b) compararea realizărilor cu obiectivele prestabilite și evidențierea abaterilor;
- c) determinarea cauzelor care au generat abaterile;
- d) efectuarea corecturilor ce se impun, pentru funcționarea eficace a obiectului condus.

Eficacitatea exercitării funcției de control-reglare presupune ca aceasta să prezinte unele caracteristici, între care:

- să fie continuă, adică să se desfășoare pe tot parcursul desfășurării activităților conduse, nu numai la anumite intervale de timp;
- să fie preventivă, adică să urmărească preîntâmpinarea apariției unor abateri negative;
- să fie corectivă, adică să urmărească luarea unor decizii care să conducă la eliminarea cauzelor care generează abateri negative și la generalizarea cauzelor care determină abateri pozitive.

1.5.2. Evoluții în exercitarea funcțiilor managementului

În exercitarea funcțiilor managementului au survenit o serie de schimbări, prin prisma accentului pus pe una sau alta dintre funcțiuni. Astfel, în urmă cu patru, cinci decenii, accentul se punea pe funcțiile de organizare și control, ca urmare a influenței mai reduse a progresului tehnico-științific și implicit a manifestării cu mai puțină pregnanță a schimbărilor. Apoi, accentul s-a mutat pe exercitarea funcțiilor de prevedere, antrenare, organizarea rămânând totuși ca un deziderat pentru managerii din cadrul organizațiilor.

O altă evoluție în exercitarea funcțiilor managementului poate fi remarcată în cadrul anumitor intervale de timp (an, semestru, trimestru, lună), în sensul că o intensitate mai mare se înregistrează la începutul și sfârșitul acestor intervale, și o intensitate mai redusă în interiorul intervalelor respective. Dar trebuie făcută mențiunea că în cadrul acestor intervale există diferențe semnificative între funcțiile managementului. Spre exemplu, la începutul intervalelor de timp, se înregistrează intensitate maximă la funcția de prevedere, la sfârșitul intervalului intensitatea maximă o regăsim la funcția de control-reglare, iar în interiorul intervalului se manifestă cu intensitate mai mare funcțiile de organizare și de coordonare.

Diferențe în exercitarea funcțiilor managementului se înregistrează și pe nivelurile ierarhice ale managementului. Spre exemplu, intensitate mai mare a funcției de prevedere trebuie să se înregistreze la nivelurile superioare ale managementului, pe când la nivelurile medii și inferioare se impune o preocupare mai mare în exercitarea funcțiilor de organizare și motivare. Dar ponderi concrete în manifestarea funcțiilor pe nivelurile ierarhice nu pot fi estimate cu multă precizie din cauza influențelor pe care le au importanța domeniului de activitate, particularitățile și nivelul de pregătire a managerilor etc.

1.6. Obiectul de studiu al managementului organizației

Cunoașterea obiectului de studiu al managementului organizației prezintă importanță nu numai pe plan teoretic, ci și din punct de vedere al activității practice, întrucât de aceasta depinde sporirea eficienței activităților desfășurate în respectiva organizație. Trebuie făcută însă distincția între obiectul condus și obiectul specific de studiu al managementului.

Obiectul condus
al
managementului

Obiectul condus al organizației este reprezentat de *ansamblul persoanelor și/sau subdiviziunilor organizatorice ale unei organizații, care se află în sfera de influență a managementului (managerilor).*

Obiectul condus poate fi reprezentat de organizație în ansamblul său, sau de componente ale acesteia. Spre exemplu, pentru managerul general, obiectul condus poate fi reprezentat de întreaga întreprindere, dar, pentru șeful secției de montaj, obiectul condus este reprezentat de secția de montaj, iar pentru șeful serviciului de contabilitate obiectul condus este compartimentul de contabilitate.

Obiectul specific de studiu al managementului organizației

Obiectul specific de studiu al managementului organizației constă în studierea relațiilor de management, care iau naștere în cadrul proceselor de management ale respectivei organizații, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității activităților desfășurate.

Așa cum rezultă din această definiție, managementul organizației urmărește studiul relațiilor de management, din cadrul organizației, sub forma practicilor manageriale, pentru a depista cele mai adecvate metode și tehnici de management pe care le pot folosi managerii pentru eficientizarea muncii lor. Dar ce sunt relațiile de management?

Relațiile de management

Relațiile de management (de conducere) pot fi definite ca raporturile care se stabilesc între componenții unei organizații și între aceștia și componenții altor organizații, în cadrul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, prezente în cadrul activităților desfășurate în organizația respectivă.

În general, relațiile de management apar în urma acțiunilor de influențare a obiectului condus de către subiectul conducător (manager), ca raporturi între șefi și subordonați, între manageri și executanți și pot fi relații de colaborare sau conflictuale. Aceste relații de management sunt influențate de mai multe variabile, între care:

- dimensiunea organizației;
- complexitatea obiectivelor organizației;
- nivelul dotării tehnice;
- gradul de cooperare și specializare;
- dispersia teritorială a subunităților componente;
- potențialul uman.

Relațiile de management sunt relații interumane, formalizate, necesare bunei desfășurări a proceselor de management. Mulțimea relațiilor de management se aplică unei mulțimi de activități interdependente, care se desfășoară în cadrul organizațiilor de către manageri și subordonați.

Pentru a exemplifica mulțimea și natura relațiilor de management, să ne imaginăm că ocupantul oricărui post din cadrul întreprinderii trebuie să îndeplinească anumite obiective, pentru care desfășoară anumite activități și poartă o anumită răspundere, în fața unui șef direct, care dispune de o autoritate formală dată de reglementările din cadrul respectivei întreprinderi.

Între cele două persoane, ca de altfel între toți componenții unei organizații, se pot stabili anumite relații de management, care, în funcție de sfera de cuprindere a autorității șefilor, de natura activităților desfășurate de subordonați și de obiectivele urmărite, pot fi: *de autoritate (ierarhice, funcționale și de stat-major)*, *de cooperare* și *de control*. Natura acestor relații este stabilită de specialistul care proiectează organizarea structurală a organizației.

Relații de autoritate ierarhice

Relațiile de autoritate ierarhice sunt reprezentate de *raporturile care se stabilesc între un manager (M1) și un subordonat (E1), prin care se precizează că numai respectivul manager decide cu privire la toate activitățile pe care le desfășoară subordonatul în vederea realizării obiectivelor individuale.*

O astfel de relație poate fi reprezentată ca în figura 1.2.

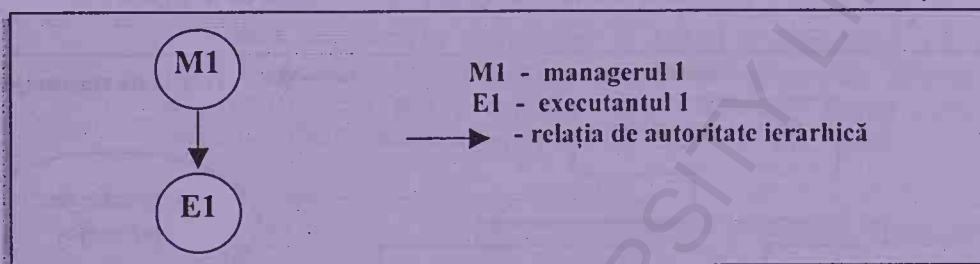


Fig. 1.2. Relația de autoritate ierarhică

Relații de autoritate funcționale

Relațiile de autoritate funcționale sunt reprezentate de *raporturile care se stabilesc între un specialist (S2) și un executant (E1), prin care specialistul îndrumă și controlează executantul în desfășurarea activităților, dar fără a avea asupra acestuia autoritate decizională.*

Relația de autoritate funcțională poate fi reprezentată ca în figura 1.3.

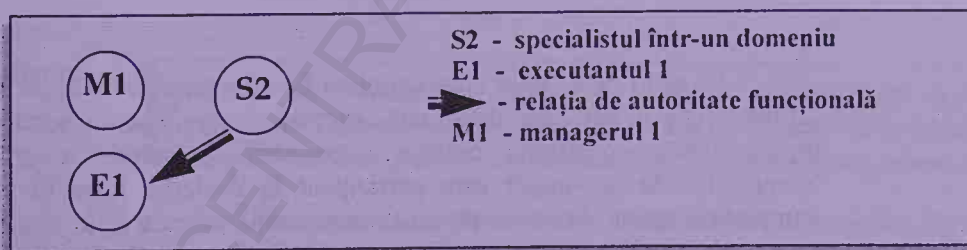


Fig. 1.3. Relația de autoritate funcțională

Autoritatea specialistului (S2) asupra executantului (E1) se rezumă numai la metoda sau modalitatea pe care o va folosi executantul în desfășurarea activităților din domeniul de specialitate, managerul (M1) rămânând cel cu competență decizională asupra executantului.

În practică, acest tip de relație se formalizează între șefii compartimentelor funcționale, sau componenți ai acestora și componenții compartimentelor operaționale. Spre exemplu, șeful compartimentului tehnologii dispune de autoritate funcțională asupra șefilor compartimentelor de producție, în ceea ce privește disciplina tehnologică, modificarea unor tehnologii, cu toate că, din punct de vedere ierarhic, șefii acestor compartimente operaționale rămân subordonați directorului de producție.

Relații de autoritate de stat-major

Relații de autoritate de stat-major sunt reprezentate de *ansamblul raporturilor care se stabilesc între un colectiv de persoane specializate (stat-major), căruia i se delegă de către managementul organizației o anumită autoritate temporară (pe perioada funcționării statului-major), și șefii sau componentii compartimentelor implicate în soluționarea unor probleme complexe pentru care a fost creat colectivul de stat-major.*

Grafic, aceste relații pot fi reprezentate ca în figura 1.4.

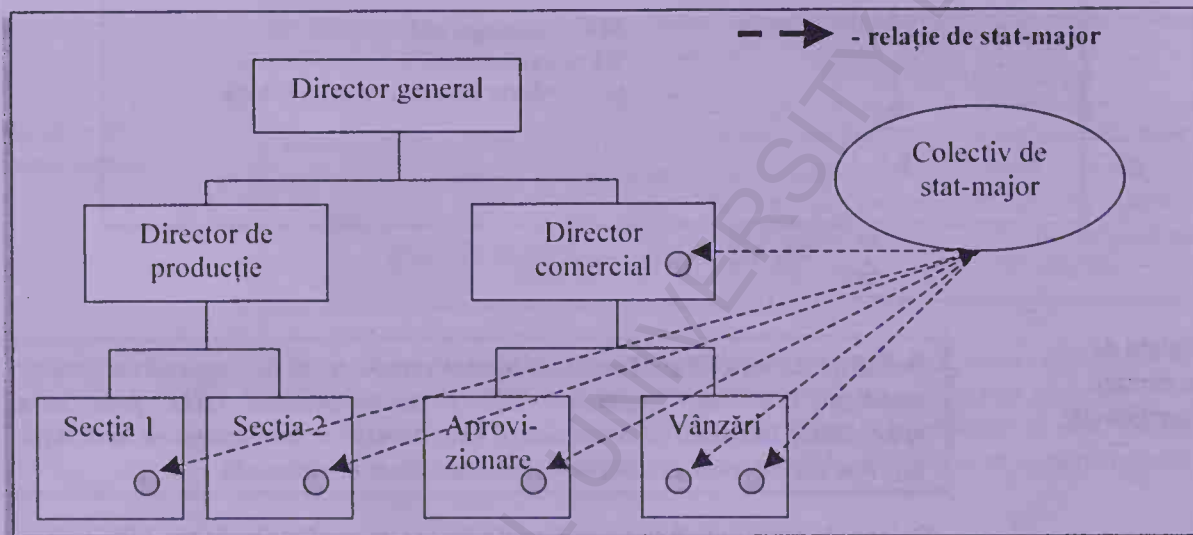


Fig. 1.4. Relație de autoritate de stat-major

Ca și în cazul unui compartiment funcțional, colectivul de stat-major grupează, pe o perioadă delimitată, specialiști care aparțin subdiviziunilor organizatorice constituite potrivit organizării structurale a organizației. Specialistul de stat-major este participant la deciziile luate de managerii compartimentelor din care provin componentii respectivului stat-major. În funcție de nivelul de competență care se atribuie specialiștilor din colectivul de stat-major, și mai ales în funcție de raportul dintre competența acestora și competența șefilor ierarhici direcți, pot fi formalizate următoarele relații de autoritate de stat-major:

- managerul poate consulta specialistul, rolul acestuia din urmă reducându-se la acela de consilier, la care executivul poate apela în mod facultativ;
- managerul poate decide numai după ce s-a consultat cu specialistul din statul-major;
- managerul nu poate lua o decizie care să contravină cu opinia specialistului, caz în care acesta din urmă are un ascendent asupra managerului.

În formalizarea acestor relații, un rol important revine organizatorului, specialistului în management, care va ține seama de condițiile concrete din

fiecare organizație și din cadrul fiecărui colectiv de persoane implicat în soluționarea problemelor pentru care se constituie colectivul de stat-major.

Relații de cooperare

Relațiile de cooperare sunt reprezentate de *raporturile ce se stabilesc între funcții (posturi) de pe același nivel ierarhic, dar care se află în compartimente diferite.*

Astfel de relații se formalizează pentru a evita linia ierarhică și a simplifica desfășurarea activităților în cadrul organizațiilor. Ele reprezintă punți de legătură între posturi situate în compartimente diferite, sau sunt subordonate unor șefi diferiți, dar care colaborează pentru realizarea unor obiective. Grafic, aceste relații pot fi reprezentate ca în figura 1.5.

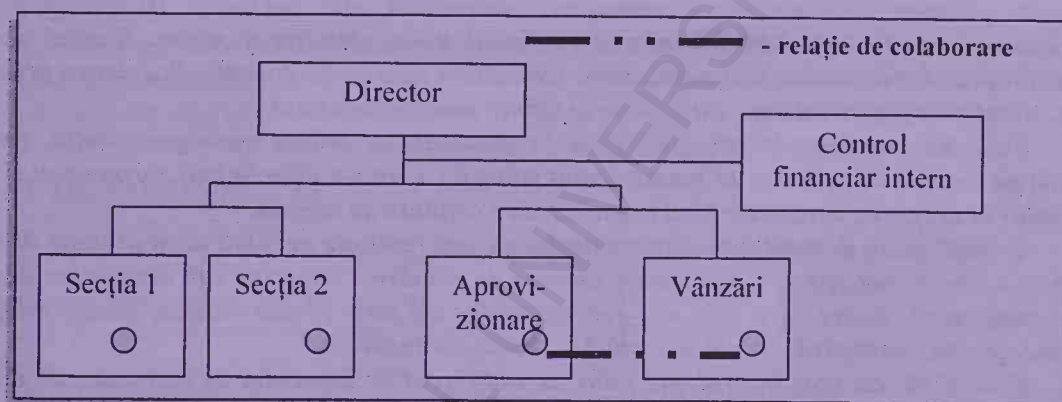


Fig. 1.5. Relații de ~~control~~ colaborare

Relații de control

Relațiile de control sunt *raporturile care se stabilesc între organismele specializate de control și personalul din cadrul compartimentelor organizației.*

O reprezentare grafică a unor relații de control se prezintă în figura 1.6.

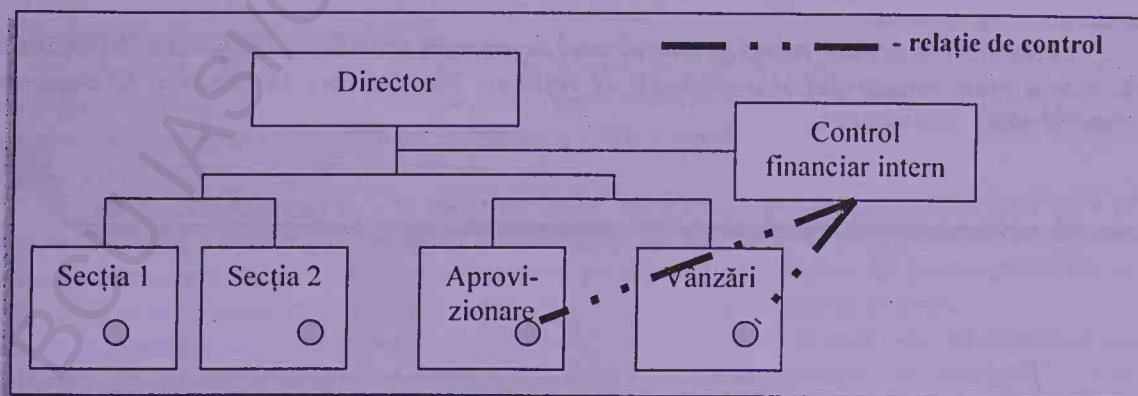


Fig. 1.6. Relații de control

Relația dintre cel care controlează și cel controlat este de subordonare numai sub aspectul obligației celui controlat de a pune la dispoziția controlorului toate informațiile corecte în legătură cu activitatea controlată, dar controlorul nu are competență decizională asupra celui controlat.

1.7. Rezumatul principalelor probleme

În contextul românesc, managementul are cel puțin trei semnificații: de activitate practică desfășurată de conducătorii din cadrul organizațiilor, de persoană sau colectiv de persoane investite cu autoritate asupra altora, în virtutea căreia se iau decizii, dar și de disciplină științifică necesară formării conducătorilor și orientării muncii acestora.

Cea mai importantă semnificație este cea de activitate practică (proces), prin care anumite persoane (conducătorii, managerii) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unor obiective comune. Studiul acestei activități practice a condus la apariția unor cunoștințe care și-au dovedit eficacitatea practică, care, sintetizate și generalizate, au condus la știința managementului.

Folosind cunoștințele științifice puse la dispoziție de știința managementului, conducătorii au început să practice un management științific, care s-a dovedit mai performant și care a condus la creșterea competitivității organizațiilor conduse de aceștia.

Cercetările în domeniul managementului au fost realizate pornind de la premise diferite, ceea ce a determinat apariția mai multor curente de gândire, cunoscute sub denumirea de școli de management, dintre care cele mai reprezentative au fost: școala clasică, școala relațiilor umane, școala cantitativă, școala sistemică și școala contextuală.

Cercetările au scos în evidență faptul că, indiferent de domeniul de activitate, de nivelul ierarhic la care se situează, managerii desfășoară aceleași procese de muncă, cunoscute sub denumirea de funcții ale managementului. Deși există mai multe opinii referitoare la aceste funcții ale managementului, cele mai vehiculate funcții au fost: prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea.

Pentru că cea mai importantă semnificație a managementului este cea de proces sau activitate practică, disciplina de management se ocupă cu studiul raporturilor care se stabilesc între componenții unei organizații și între aceștia și componenții altor organizații, în cadrul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare. Aceste raporturi poartă denumirea de relații de management, care pot fi de mai multe feluri: de autoritate, de cooperare și de control.

Formalizarea acestor relații în cadrul unei organizații constituie o premisă a desfășurării eficiente a managementului și a obținerii de rezultate pozitive care să conducă la creșterea competitivității organizației.

1.8. Cuvinte-cheie

- management
- știința managementului
- managementul ca artă
- managementul științific
- proces tipic de management
- previziune
- organizare
- știință
- relații de management
- relații de stat-major

1.9. Probleme de abordat

1. Locul deciziei și al informării în cadrul procesului de management.
2. Accentuarea laturii umane a managementului.
3. Perfecționarea exercitării funcției de antrenare în cadrul organizațiilor românești.
4. Creșterea gradului de formalizare în exercitarea funcției de coordonare.
5. Corelarea intensității în exercitarea funcțiilor managementului cu nivelul ierarhic la care se situează managerul care le exercită.

1.10. Studiu de caz

SC Echipamentul SA produce articole de îmbrăcăminte specifică adolescenților și tinerilor. Întreprinderea aprovizionează magazinele cu specific din București și funcționează în condiții de concurență. Pentru a supraviețui, întreprinderea trebuie să reacționeze rapid schimbărilor care au loc în preferințele clienților, producând articole de îmbrăcăminte atractive și la un preț redus.

În ultimii cinci ani însă, întreprinderea a trecut prin numeroase dificultăți. În această perioadă, profitul brut al întreprinderii a scăzut de la 3 miliarde la numai 200 de milioane. Una dintre cauzele acestei diminuări a profitului este considerat impactul importului unor produse similare, care s-au vândut pe piață la prețuri mai reduse. Aceasta ar fi doar una dintre cauze, pentru că o altă cauză, cu implicații importante în eficiența întreprinderii, a fost dificultatea realizării unui control eficient al producției, ceea ce a condus la creșterea stocurilor de produse nevandabile. Din cauza calității precare a produselor, unele comenzi au fost anulate, ceea ce a condus la diminuarea producției.

Margareta Nanu, directorul general al întreprinderii, s-a gândit mult la cauzele care determină un cost ridicat al produselor întreprinderii. Acum ea crede că a găsit răspunsul. De curând, ea a avut o discuție cu două colegi, Camelia Goran, care este directorul de producție, și cu Gloria David, directorul de resurse umane.

„Cred că suntem obligați să cumpărăm mașini electronice”, spune ea celor două colegi. „Am vorbit cu directorul de vânzări al întreprinderii care produce astfel de mașini. El a calculat că putem cumpăra întregul sistem de mașini cu computer, pentru o sumă cuprinsă între 150 și 200 de milioane. Ce părere aveți?”.

Cele două directoare se uită surprinse la ea. Gloria David a fost prima care a vorbit. „Crezi că avem noi banii aceștia?”, întreabă ea. „Avem pentru acest sistem de mașini electronice”, răspunde supărată Margareta Nanu. „Trebuie să crească productivitatea muncii la operatoarele noastre cu 30% - 50% și să reducem costul, nu asta dorim?”, completează directorul general.

În acest moment intervine Camelia Goran: „Cred că ar fi mai bine să discutăm această propunere la viitoarea noastră ședință a consiliului de administrație, nu credeți?”. „Desigur”, răspunde Margareta Nanu. Dar eu trebuie să iau o decizie foarte rapid”.

Sistemul de mașini electronice, asistate de calculator, permite operatoarelor să-și cunoască realizările zilnic, imediat după ce au terminat lucrul. Realizările sunt afișate pe un display, alături de nivelul obiectivelor stabilite, prezentându-se și procentul realizărilor. Toate informațiile sunt stocate într-un computer, astfel că managementul va cunoaște cu exactitate care sunt realizările de producție în fiecare moment. Datorită unui control mai eficient al producției, conducerea poate lua decizii operative, atunci când apar disfuncționalități în procesul de fabricație. Sistemul ușurează și munca în contabilitate, datorită reducerii timpului de urmărire a realizărilor.

Probleme de dezbatere:

- a. Analizați propunerea făcută de introducere a noului sistem de fabricație.
- b. Decideți dacă este bine să se cumpere sistemul respectiv.
- c. În care dintre funcțiile managementului se încadrează această decizie.

1.11. Bibliografie

1. Drucker P.F. - *La nouvelle pratique de la direction des entreprises (Management: tasks, responsibilities, practices, 1974)*, Edition D'Organisation, Paris, 1997
2. Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor industriale*, vol. I, Lito ASE, București, 1978
3. Stoner S.A., Freeman R.E. - *Management*, Prentice Hall, 1992
4. Russu C. - *Organizarea structural-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București, 1978
5. Ursachi I., Burduș E. - *Conducerea și organizarea unităților economice*, ASE, București, 1986
6. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gheorghița - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
7. Barnard C. - *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge (Mass), 1938
8. Mayo E.W. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londra, 1933
9. Th. Levitt - *L'imagination au service du marketing (The Marketing Imagination, 1983)*, Economica, Paris, 1985
10. Alfred D. Chandlers - *Strategy and Structure*, 1962
11. Alfred D. Chandler - *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, 1960
12. Ohmae K. - *Le genie du strategie (The Mind of the Strategist; 1982-1983)*, traducere de A. Mreiden, InterEdition, 1991
13. Ohmae K. - *La triade: emergence d'une strategie de l'entreprise (Triade power: the Coming Shape of Global Competition, 1985)*, traducere de C. Pommier, 1985
14. Ohmae K. - *L'entreprise sans frontieres: nouveaux imperatifs strategiques (The Boklerless World, 1990)*, traducere de A. Macodon, InterEdition, 1991
15. Porter M.E. - *Choix strategiques et concurrence (Competitive Strategy: Techniques for Analysing and Industries and Competitors, 1980)*, Economica, Paris, 1990
16. Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel (Competitive Advantage, 1985)*, traducere de Ph.De Lavergue, InterEdition, 1986
17. McGregor D. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londra, 1933
18. Drucker P. - *La Nouvelle pratique de la direction des entreprises (The Practice of Management, 1954)*, Edition D'Organisation, Paris, 1957

ÎNTEPRINZĂTORI, MANAGERI ȘI LIDERI

2.1. Întreprinzătorii	40
2.1.1. Definiție și caracteristici ale întreprinzătorilor	40
2.1.2. Variabilele care determină transformarea unei persoane în întreprinzător	42
2.2. Managerii	43
2.2.1. Definiția și caracteristicile managerilor	43
2.2.2. Tipologia managerilor	46
2.2.3. Rolurile managerilor	48
2.2.4. Evaluarea, perfecționarea și promovarea managerilor	50
2.2.5. Eficiența muncii managerilor	54
2.2.6. Modalități de creștere a eficacității muncii managerilor	56
2.3. Liderii	62
2.3.1. Definiția și caracteristicile liderilor	62
2.3.2. Conceptul de leadership	67
2.4. Comparatie între întreprinzători, manageri și lideri	73
2.5. Rezumat al principalelor probleme	75
2.6. Cuvinte-cheie	75
2.7. Probleme de abordat	76
2.8. Studiu de caz	76
2.9. Bibliografie	77

ÎNTEPRINZĂTORI, MANAGERI ȘI LIDERI

Calitatea procesului de management, numărul de întreprinderi create, nivelul rezultatelor obținute, precum și competitivitatea organizațiilor, în general, depind de nivelul de pregătire, de calitățile și deprinderile managerilor, de spiritul întreprinzător al persoanelor dintr-o anumită țară și de procentul persoanelor care dețin calități sau tind să devină lideri. Așa se explică nevoia cunoașterii caracteristicilor acestor categorii de persoane care își pot desfășura activitatea în cadrul organizațiilor.

2.1. Întreprinzătorii

Crearea de noi întreprinderi reprezintă una dintre preocupările importante ale guvernelor din diferite țări, inclusiv din țara noastră. Experții sunt convinși că „sănătatea” economiei unei țări depinde în mare măsură de numărul întreprinderilor nou-create în fiecare an. În ultima perioadă, în țara noastră se constată o intensificare a preocupărilor pentru crearea de noi întreprinderi, înscriindu-ne în tendința de pe plan mondial de creștere a spiritului întreprinzător.

2.1.1. Definire și caracteristici ale întreprinzătorilor

În procesul de creare de noi întreprinderi, un rol important revine întreprinzătorului, de aceea este important să se cunoască procesul prin care un individ devine întreprinzător, factorii care influențează crearea de noi întreprinderi și care determină transformarea unui individ în întreprinzător.

Definirea
întreprinzătorilor

Întreprinzătorul este o persoană cu spirit de inițiativă, care își asumă riscuri pentru a exploata anumite oportunități, se bazează mai mult pe propriile forțe, își elaborează strategia organizației în funcție, aproape în exclusivitate, de interesele personale.

Așa cum rezultă din definiția formulată mai sus, întreprinzătorii dau dovadă de inițiativă pentru exploatarea diferitelor oportunități din mediu. Ei au capacitatea de a prevedea apariția unor astfel de oportunități, deci pot preîntâmpina unele schimbări care apar în mediu, pe care caută să le exploateze în interes personal.

Pentru a exploata astfel de oportunități, întreprinzătorii își asumă anumite riscuri privind folosirea resurselor de care dispun sau pe care le pot procura de la terți. În general, ei nu se bazează decât pe forțele proprii, deși pot folosi în viitoarea organizație și alte persoane. De asemenea, în tot ceea ce întreprind, ei au în vedere realizarea aproape în exclusivitate a unor obiective și interese personale.

Caracteristici ale întreprinzătorilor

Întreprinzătorii pot fi caracterizați prin prisma mai multor criterii, între care: *vârsta, situația matrimonială, numărul de copii, funcția îndeplinită într-o perioadă anterioară, experiența profesională etc.*

O caracterizare semnificativă a întreprinzătorilor rezultă dintr-o cercetare pe bază de anchetă care a fost realizată cu ani în urmă în Franța, redată în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1

Nr. crt.	Caracteristica	Variante	% din total eșantion
1.	Vârsta	- sub 40 de ani - peste 40 de ani	82,02 17,98
2.	Sexul	- bărbătesc - femeiesc	94,07 5,93
3.	Situația matrimonială	- căsătoriți - necăsătoriți	85,93 14,07
4.	Numărul de copii	- fără copii - cu copii	20,00 80,00
5.	Situația profesională înaintea creării întreprinderii	- fără loc de muncă - liber-profesioniști - salariați	22,96 7,40 69,64
6.	Funcția anterioară celei de întreprinzător	- manageri - muncitori - cadre medii	16,67 61,11 22,22
7.	Întreprinderea în care a lucrat	- sub 10 salariați - între 10 și 49 salariați - peste 50 salariați	50,40 26,40 23,20
8.	Numărul de subordonați conduși înainte de a deveni întreprinzător	- niciunul - între 1 și 5 - peste 5 subordonați	44,26 36,89 18,85
9.	Experiența profesională	- niciuna - mai puțin de 5 ani - mai mult de 5 ani	7,40 28,14 64,46
10.	Funcția de bază	- liber-profesionist - comerciant, gestionar - neprecizată	67,40 17,05 15,55
11.	Nivelul de pregătire	- primar - secundar - superior	20,47 67,72 11,81
12.	Profesia tatălui	- liber-profesionist - pregătire superioară - muncitor, funcționar - inactiv	51,11 14,07 20,00 14,82
13.	Variația venitului după ce a devenit întreprinzător	- creștere - diminuare - stabilitate	41,07 17,86 41,07

Așa cum reiese din ancheta realizată, întreprinzătorii sunt, în general, persoane mai în vârstă, bărbați, căsătoriți, cu copii, care au fost salariați, au îndeplinit funcții de execuție, au lucrat în întreprinderi mici, nu au avut subordonați, au avut o experiență profesională apreciabilă, au fost liber-profesioniști, dispun de o pregătire secundară mai degrabă decât superioară, provin din familii în care și tatăl a fost liber-profesionist.

2.1.2. Variabilele care determină transformarea unei persoane în întreprinzător

În țările occidentale dezvoltate a apărut o întreagă literatură de specialitate consacrată analizei spiritului întreprinzător, cunoscut în publicațiile anglo-saxone sub termenul de „entrepreneurship”. Un astfel de spirit întreprinzător poate să transforme o persoană în întreprinzător, care în general dezvoltă o afacere, creează o nouă întreprindere. Dar ce-l determină pe un individ să devină întreprinzător?

Un aport important l-a avut profesorul *Albert Shapero*, care a dezvoltat un concept al procesului de creare a unei noi întreprinderi, evidențiind variabilele a căror interacțiune conduce un individ să devină întreprinzător. El arăta că *„aparitia unei întreprinderi este rezultatul unui proces care depinde de locul, momentul, climatul economic și social, de natura sectorului de activitate și de persoanele care vizează această creare”*(4). După A. Shapero, procesul de transformare a unei persoane în întreprinzător este influențat de patru variabile: *de situație, psihologică, sociologică și economică*.

Variabila de situație

Această variabilă se explică prin ruptura care poate interveni în forțele dinamice (interne și externe), care ne mențin pe loc, într-un echilibru acceptabil sau chiar confortabil (copii mici, soția pregătește un examen, bunica de care avem grijă se află în același oraș etc.). Toate acestea ne determină să ne păstrăm poziția pe care o avem, postul de muncă pe care-l ocupăm, reținându-ne să întreprindem ceva, să devenim întreprinzători.

Dacă intervine o „ruptură” în acest echilibru, în primul rând din cauza unor factori negativi (ex. propunerea de a ne transfera în alt oraș unde nu dorim să mergem, concedierea unor colegi, ceea ce ne-ar face să ne gândim că am urma și noi etc.), dar și datorită unor factori pozitivi (încurajări din partea unor potențiali clienți, furnizori, prieteni, de a demara o afacere etc.), se produce ceea ce A. Shapero numea *„deplasare”*, adică o modificare a forțelor dinamice, ceea ce va impune realizarea unui nou echilibru. Acest proces de *„deplasare”* favorizează un individ să devină creator, întreprinzător, situație în care să-și găsească un nou echilibru. Dar, această condiție, deși este extrem de necesară, ea nu este suficientă, întrucât mai trebuie să fie îndeplinite și alte condiții, determinate de alte variabile.

Variabila psihologică

Variabila psihologică este dată de predispoziția individului la acțiune, care ține de anumite trăsături ale personalității, care fac din nevoia de independență lucrul cel mai important pentru anumite persoane. S-a constatat că indivizii introvertiți, care în general fac din autonomie un țel foarte

important, sunt cei mai predispuși să devină întreprinzători. Astfel de persoane renunță ușor la diferite posturi, în care trebuie să urmeze dispozițiile unor șefi, pentru situația în care ar deveni propriii lor șefi, situație dată de cea de proprietarul unei afaceri.

Dacă la o persoană, pe lângă influența unor factori negativi sau pozitivi, care determină o schimbare a stării de echilibru confortabil sau acceptabil, se întrunesc și aceste trăsături ale personalității, care să o determine să caute independența, șansele de a deveni întreprinzător cresc în mod considerabil.

Variabila sociologică

A. Shapero explică această variabilă prin încrederea individului în actul de creație, care de obicei se întâlnește mai curând la persoanele care pot să se imagineze în postura unui întreprinzător de succes, sau a unuia care a avut deja o reușită într-un proces de creație în general. Această încredere poate fi dată de experiența profesională sau de un succes anterior într-un proces de creație, ceea ce întărește încrederea că o nouă afacere îi poate fi la îndemână.

Ca și variabila psihologică, și aceasta ține tot de anumite trăsături ale personalității individului, care-i măresc încrederea în procesul de creație. Spre exemplu, nu toată lumea se poate imagina în postura lui Ion Țiriac, care a reușit să-și mărească în permanență volumul afacerilor și să acumuleze o avere considerabilă.

Variabila economică

Chiar dacă toate celelalte variabile ar favoriza un individ în actul de creație a unei noi afaceri, dacă lipsește variabila economică, respectivul individ ar rămâne doar un potențial întreprinzător. Variabila economică se concretizează în disponibilitatea resurselor financiare, materiale, umane necesare procesului de creație a unei noi afaceri. Potențialul întreprinzător, pentru a-și desăvârși procesul de creare a unei noi afaceri, are nevoie de spațiu, mașini, materii prime, forță de muncă, resurse financiare etc. Această variabilă reprezintă, probabil, una dintre explicațiile pentru care procesul de creare de noi întreprinderi în țara noastră este încă destul de lent.

2.2. Managerii

Calitatea procesului de management și nivelul rezultatelor unei organizații depind de nivelul de pregătire, calitățile și deprinderile managerilor, ale persoanelor care desfășoară procese de management în respectiva organizație. Așa se explică importanța cunoașterii persoanelor care desfășoară procesele de management.

2.2.1. Definirea și caracteristicile managerilor

Definirea managerilor

Așadar, cine sunt managerii din cadrul organizațiilor? Pe plan mondial există cel puțin două accepții referitoare la noțiunea de manager. Potrivit uneia, în categoria managerilor sunt incluși nu numai conducătorii propriu-ziși, ci și întregul personal de specialitate, toți cei cu studii superioare,

care lucrează în cadrul compartimentelor funcționale. O altă accepție este întâlnită la cei care includ în categoria managerilor numai persoanele care conduc alte persoane, deci au subordonați. Dar, pe lângă aceste două accepții, noțiunea de manager are înțelesuri diferite de la o țară la alta, de la o cultură la alta.

Considerăm că **managerul** este reprezentat de *persoana care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă.*

Managerii exercită funcțiile managementului ca proces, conduc oameni, au subordonați și iau decizii care, aplicate influențează activitatea și/sau comportamentul altor persoane. Pentru a desfășura astfel de activități, managerii trebuie să prezinte unele particularități.

Caracteristici ale managerilor

Majoritatea specialiștilor în management consideră că între caracteristicile definitorii ale managerilor trebuie recunoscute cel puțin două:

- *dubla profesionalizare* care se explică prin nevoia ca, pe lângă cunoștințele de specialitate, solicitate de profesia de bază (economist, inginer, jurist etc.), managerii să dispună și de cunoștințe, calități, aptitudini specifice managementului;

- *caracterul accentuat creator al activității desfășurate*, explicat prin faptul că managerii, în activitatea pe care o desfășoară, sunt confrunțați în majoritatea cazurilor cu situații inedite, cărora trebuie să le găsească o soluție originală, drept pentru care trebuie să facă apel la creativitate.

Dubla profesionalizare a managerilor ridică problema ponderii în care trebuie să se prezinte cunoștințele, calitățile și deprinderile managerilor din cadrul organizațiilor. În acest sens, considerăm interesantă opinia lui *Robert I. Katz* (2), care a identificat trei feluri de calități necesare managerilor, în proporții diferite, și anume: tehnice, umane și conceptuale.

Calitățile tehnice sunt reprezentate de cunoștințele din domeniul de specialitate și abilitățile de a folosi aceste cunoștințe în activitatea desfășurată. Deci, indiferent de profesia de bază (chirurg, inginer, economist, muzician etc.), un astfel de manager cu o pregătire într-un domeniu trebuie să dispună de cunoștințele specifice (tehnice) domeniului respectiv.

Calitățile umane constau în cunoștințele din domeniul relațiilor umane și de abilitatea de a folosi aceste cunoștințe în activitatea desfășurată, cu scopul principal al motivării personalului pentru participarea acestuia la realizarea obiectivelor.

Calitățile conceptuale sunt reprezentate de abilitatea de a coordona și integra toate interesele și activitățile din cadrul organizației, în general de a folosi cunoștințele și abilitățile necesare proceselor de influențare a altor persoane, deci de management.

R. I. Katz arată că aceste calități sunt necesare în proporții diferite în funcție de nivelul ierarhic la care se situează managerul, așa cum reiese din figura 2.1.

Așa cum rezultă din reprezentarea grafică, nevoia unor calități tehnice (de specialitate) se resimte mai mult la nivelurile inferioare și din ce în ce mai puțin la nivelurile superioare, unde calitățile conceptuale (în special de management) sunt tot mai necesare. Calitățile umane se cer în proporții relativ egale la toate nivelurile ierarhice ale organizației, poate cu o ușoară creștere către cele superioare.

Personalitatea, ca o altă caracteristică a managerilor, este o rezultată a patru factori:

- constituția și temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climă, hrană etc.);
- mediul social (țară, familie, educație);
- obiceiurile și deprinderile câștigate.

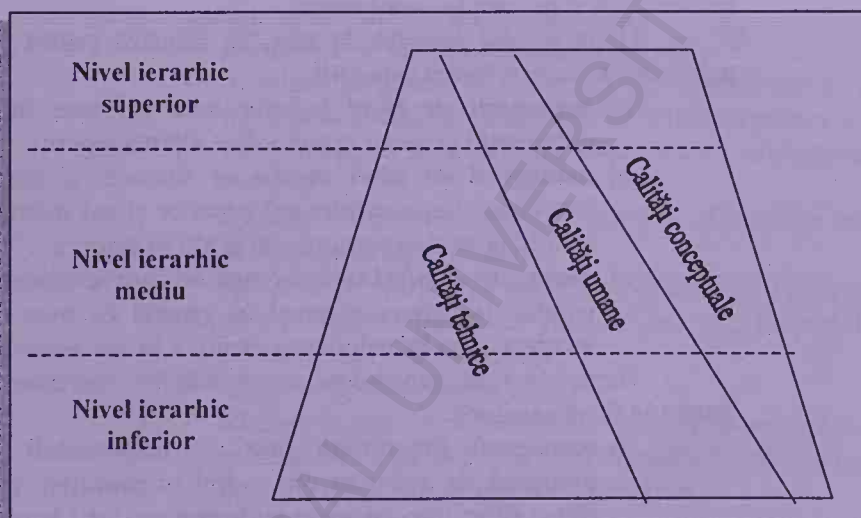


Fig. 2.1. Ponderea calităților pe niveluri ierarhice

Latura instrumentală a personalității este dată de *aptitudini*, ca însușiri psihice, care în cazul managementului se prezintă sub formă de *aptitudini legate de meseria de bază* (competență profesională) și *aptitudini necesare funcției de management* (fler, intuiție, spontaneitate, capacitate de comunicare, capacitate de a lua decizii, abilitate de a influența oamenii, dorință de a conduce).

Latura acțională a personalității este conferită de temperament și de resursele energetice, caracterizate prin *sănătate, îndemânare, stăpânire de sine, echilibru etc.*

Caracterul, ca mod de manifestare a personalității în relațiile omului cu mediul, este una dintre cele mai importante calități cerute unui manager. Din acest punct de vedere se cere managerului *sinceritate, sociabilitate, fermitate, integritate, onestitate, perseverență, curaj, modestie*.

O altă caracteristică a managerilor este legată de *calitățile intelectuale*, între care: *inteligența, capacitatea de a recunoaște și accepta noul, imaginația, capacitatea de prevedere*.

Cu toate că o serie de caracteristici înnăscute sunt importante pentru un manager, practica a demonstrat că sunt necesare și cunoștințe din domeniul managementului.

2.2.2. Tipologia managerilor

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe categorii și timpuri de manageri, în raport de nivelul ierarhic la care funcționează, de sfera de cuprindere a activităților coordonate și de calitățile, cunoștințele și aptitudinile specifice anumitor persoane care îndeplinesc funcții de management. Cunoașterea lor constituie o condiție a îmbunătățirii proceselor de management din cadrul organizației.

Clasificarea managerilor

Managerii din cadrul unei organizații pot fi grupați după nivelul ierarhic la care se situează și după sfera activităților pentru care sunt responsabili și pe care le coordonează.

După *nivelul ierarhic* la care se situează postul pe care-l ocupă, managerii se împart în trei categorii:

- a) *managerii de nivel inferior* sunt cei care lucrează direct cu executanții și nu au în subordine alți manageri;
- b) *managerii de nivel mediu* se situează la mai multe niveluri ierarhice, cuprinse între cel superior și cel inferior și pot avea în subordine atât executanți, cât și alți manageri;
- c) *managerii de nivel superior* sunt cei care se situează la ultimul nivel ierarhic (superior), răspund în general de toate celelalte niveluri ierarhice și au în majoritatea cazurilor în subordine manageri.

După *sfera de cuprindere a activităților coordonate*, managerii se împart în două categorii:

- a) *managerii funcționali* sunt cei responsabili pentru o grupă omogenă de activități din cadrul organizației, grupate de obicei într-o funcțiune, de unde și denumirea lor (de exemplu: manager comercial, managerul resurselor umane etc.);
- b) *managerii generali* care conduc unități complexe, în care se desfășoară activități eterogene, care necesită o corelare și integrare a lor la nivelul organizației (de exemplu: directorul general al unei companii, președintele unei companii etc.).

În cadrul companiilor de dimensiuni mici, de obicei există un singur post de manager general, dar în companiile mari se pot proiecta mai multe astfel de posturi.

Tipuri de manageri

Rezultatele diferite obținute de companii similare din punct de vedere tipologic și al dotării se datorează, în mare parte, modului de gândire și acțiune al managerilor, de tipul de manager.

Tipul de manager se explică prin ansamblul caracteristicilor principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de manageri, ce le conferă aceeași abordare a aspectelor de bază ale proceselor de management.

O influență importantă asupra tipului de manager o are tipologia general umană de abordare a lumii exterioare. După psihologul elvețian Carl

Jung, se disting două tipuri umane: *extravertiții*, care sunt persoane deschise lumii exterioare, și *introvertiții*, ca persoane interiorizate, adâncite în propria lor lume, meditative, rezervate.

În literatura de specialitate, tipurile de manager variază de la un autor la altul, în diferite combinații. Astfel, pot fi întâlnite următoarele tipuri de manageri: *organizatorul, participativul, întreprinzătorul, realistul, maximalistul, birocratul, paternalistul, demagogul, oportunistul etc.*, fiecare denumit după principala sa caracteristică în abordarea proceselor de management din cadrul organizației.

Dintre toate clasificările tipurilor de manageri, o considerăm semnificativă pe cea care grupează managerii după un factor determinant în abordarea procesului de management, și anume „*autoritarismul*”, potrivit căreia deosebim următoarele tipuri de manageri:

❖ *participativul* care se caracterizează prin:

- o solidă pregătire în domeniul de specialitate și în domeniul managementului, de unde lipsa de reticență pentru a aborda toate problemele, în mod deschis, împreună cu subordonații, șefii sau colegii;
- ușurința contactelor umane, ce are la bază tactul de care dă dovadă și înțelegerea naturii umane;
- aplicarea pe scară largă a delegării în realizarea unor acțiuni;
- crearea unui climat de muncă deschis, favorabil dezvoltării personalității subordonaților.

❖ *autoritarul*, caracterizat prin:

- situarea în prim-plan a relațiilor ierarhice de subordonare;
- utilizarea redusă a delegării și consultării subordonaților, uneori pentru a masca unele lacune în pregătire;
- plăcerea de a comanda, îmbinată cu nepriceperea, conduce la un climat de muncă auster, nefavorabil dezvoltării personalității subordonaților;
- exces de îndrumări și controale;
- aspectele de natură umană au o pondere redusă.

❖ *participativ-autoritarul*, care îmbină în proporții relativ egale caracteristici ale celor două tipuri prezentate anterior.

Fiecărui tip de manager îi corespunde un stil de management, dar aceasta nu înseamnă că un anumit tip de manager va practica întotdeauna stilul corespunzător.

Stiluri de management

Eficiența muncii managerilor depinde în cele din urmă de stilul de management practicat de managerii dintr-o organizație.

Stilul de management reprezintă manifestarea calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor în relațiile cu subordonații, șefii sau colegii.

Stilul de manager reflectă tipul de manager în ceea ce acesta are esențial. Spre exemplu, un manager participativ dezvoltă de obicei stilul participativ, dar poate să adopte și stilul autoritar față de anumiți subordonați.

Stilul de management este determinat de acțiunea unor factori ca:

- *autoritarismul*, exprimat prin gradul de concentrare a puterii de către manager, de modul de luare a deciziilor, cu sau fără participarea subordonaților;
- *directivitatea*, care constă în natura sugestiilor pe care managerii le dau subordonaților pe parcursul desfășurării activităților;
- *relația dintre manager și subordonați*, în funcție de care se precizează structura socioafectivă a grupului;
- *orientarea managerului în raport cu problemele subordonaților*, prin prisma priorității care se acordă problemelor organizației în raport cu interesele subordonaților;
- *metodele și tehnicile de management utilizate*.

Exercitarea stilului de management are influență hotărâtoare asupra climatului de muncă și comportamentului membrilor grupului condus (subordonaților). Astfel, în grupurile asupra cărora se exercită un stil autoritar, se constată tendința spre agresivitate și o ostilitate a unor membri ai grupului asupra celorlalți, care uneori se poate transforma în violență. Se înregistrează tendințe de supunere, de apropiere sau de atragere a atenției managerului, iar în cazul unor dificultăți apar sciziuni și atmosfera se tensionează.

În grupurile în care se practică un stil participativ se înregistrează relații bune atât între membrii grupului, cât și între aceștia și manager, există dorința de a realiza obiectivele, se manifestă o puternică unitate a grupului, iar dificultățile se rezolvă prin analize metodice.

În practica companiilor se întâlnesc foarte rar tipuri de manageri și stiluri de management într-o formă pură, de obicei existând combinații în funcție de condițiile concrete din cadrul companiei și de personalitatea managerilor.

2.2.3. Rolurile managerilor

Indiferent de nivelul ierarhic la care se situează și de domeniul în care își desfășoară activitatea, managerii stabilesc obiective, organizează, coordonează, antrenează personalul pentru realizarea obiectivelor și controlează modul de realizare a obiectivelor și de desfășurare a activităților. Deci, managerii exercită funcțiile managementului, în raport de care activitatea lor poate fi apreciată.

În urma cercetărilor întreprinse de *Henry Mintzberg*, s-a constatat că profesia de manager poate fi descrisă și evaluată mult mai bine prin modul de îndeplinire a unor „roluri” de către această categorie de personal, așa cum rezultă din figura 2.2.

Necesitatea
îndeplinirii unor
roluri de către
manageri

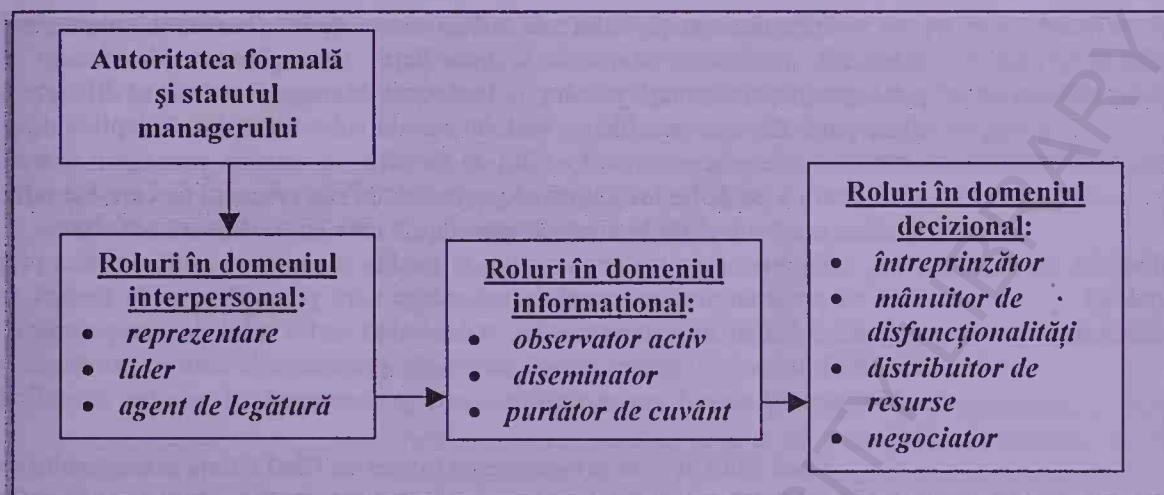


Fig. 2.2. Rolurile managerilor

În momentul abilitării în funcție, managerii sunt învestiți cu o anumită autoritate formală, din care derivă un anumit statut. În virtutea autorității formale și a statutului, managerii intră în relații personale, ceea ce le facilitează accesul la informații, pe baza cărora iau decizii. În toate aceste domenii, interpersonal, informațional și decizional, managerii îndeplinesc mai multe roluri, așa cum se poate vedea din figura 2.2.

Rolurile din domeniul interpersonal

Managerului îi revine rolul de *reprezentare*, ca urmare a poziției în fruntea organizației sau a colectivului condus, ceea ce-l determină să îndeplinească anumite obligații de natură ceremonială. Astfel, managerul din fruntea organizației trebuie să ureze bun venit în organizație unui grup de personalități, maestrul trebuie să asiste la căsătoria unui muncitor, directorul comercial invită un client important la prânz etc.

Activitățile cuprinse în cadrul responsabilității managerului față de subordonați contribuie la îndeplinirea rolului de *lider*. Spre exemplu, în unele organizații managerul este responsabil de recrutarea și formarea propriei echipe. Apoi, orice manager trebuie să știe să motiveze și să încurajeze subordonații, să adapteze nevoile acestora la obiectivele organizației. Prin exercitarea rolului de lider, managerul are o influență deosebită asupra subordonaților, potențând munca acestora.

Rolul de *agent de legătură* descrie contactele pe care managerul le are în afara relațiilor verticale de supra- și subordonare. Managerii consumă o mare parte din timpul lor în cadrul relațiilor cu omologii, cu alte persoane din afara organizației, uneori mai mult chiar decât cu subordonații. Managerii întrețin astfel de contacte cu scopul de a obține informații, constituindu-și propria rețea informațională, deseori foarte eficace.

Rolurile din domeniul informațional

Managerul poate fi considerat ca un centru al „sistemului nervos” al organizației sale. În calitatea lor de agenți de legătură, managerii au acces formal și informal la informațiile fiecărui subordonat, colaborator sau șef.

Rolurile în domeniul decizional

Îndeplinindu-și rolul de *observator activ (monitor)*, managerul scrutează mediul în căutarea de informații, interoghează subordonații și primește chiar informații pe care nu le-a cerut. Managerii trebuie să difuzeze o mare parte din informațiile pe care le posedă subordonaților, îndeplinindu-și astfel rolul de *diseminator*. În rolul de *purtător de cuvânt*, managerii trebuie să comunice propriile informații ale organizației sau grupului pe care-l conduc în afara acestora, chiar în afara domeniului în care își desfășoară activitatea.

Pentru adaptarea organizației la mediu, managerul caută noi idei prin care să preîntâmpine eventualele schimbări care pot apărea și ia decizii în vederea folosirii unor oportunități, îndeplinind astfel rolul de *întreprinzător*. De altfel, managerii supervizează mai multe proiecte prin care se urmărește o schimbare în cadrul organizațiilor, ceea ce înseamnă că aceștia întreprind ceva.

Dacă rolul de întreprinzător este înțeles ca fiind voința managerului de a iniția schimbări, rolul de *mănuitor de disfuncționalități* descrie ansamblul deciziilor prin care managerul răspunde forțat la diferite presiuni din mediu pentru schimbare. Spre exemplu, o amenințare cu greva, un client important amenințat cu falimentul, un furnizor care nu-și respectă obligațiile contractuale etc. determină managerul să ia decizii prin care să înlăture disfuncționalitățile care apar din aceste cauze. În general managerii consumă o mare parte din timpul lor disponibil pentru a soluționa diferite perturbații care apar independent de activitatea acestora.

Rolul de *distribuitor de resurse* constă în ansamblul deciziilor elaborate cu scopul repartizării resurselor de care dispune organizația, inclusiv timpul de care dispune managerul respectiv. De asemenea, indiferent de nivelul ierarhic și de domeniul de activitate în care activează, managerii afectează un timp și pentru îndeplinirea rolului de *negociator*. Astfel, președintele unui club de fotbal negociază contractul unui jucător-vedetă, cel al unei societăți comerciale negociază ieșirea din grevă etc.

2.2.4. Evaluarea, perfecționarea și promovarea managerilor

Evaluarea managerilor

Necesitatea evaluării managerilor este determinată de nevoia dimensionării corecte a obiectivelor și repartizarea lor, a determinării modalităților de perfecționare a acestei categorii de personal și de nevoia diminuării riscurilor provocate de menținerea sau promovarea în funcții de management a persoanelor incompetente.

Evaluarea managerilor constă în *comensurarea și compararea rezultatelor obținute, a potențialului fizico-intelectual și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat.*

În cadrul unei organizații pot fi efectuate mai multe feluri de evaluări, întrucât există mai multe tipuri, în raport cu criteriile luate în considerare. Un criteriu de grupare a evaluărilor este reprezentat de *obiectivele urmărite* prin acest proces, în funcție de care deosebim evaluarea:

- *corectivă*, în cazul în care se urmărește ca, pe baza abaterilor de la obiectivele sau cerințele postului, să se adopte măsuri de restabilire a echilibrului între obiective și rezultate, sau între cerințele postului și calitățile personale ale ocupantului postului respectiv;
- *anticipativă*, când se urmărește aprecierea potențialului profesional și managerial în contextul unor situații cu care managerul se va confrunta în perspectivă;
- *post-factum*, atunci când este orientată spre analiza unor succese sau eșecuri anterioare.

Un alt criteriu de clasificare a evaluărilor este *sfera de cuprindere*, în funcție de care deosebim evaluările:

- *de ansamblu*, când are ca obiect aprecierea potențialului, a caracterului, temperamentului, stilului de management practicat, nivelului de pregătire etc.;
- *dirijată*, când este orientată spre anumite secvențe ale personalității și/sau activității managerului.

În funcție de *orizontul de timp*, evaluarea poate fi:

- *de moment*, caz în care se desfășoară în anumite situații de excepție;
- *periodică*, atunci când se desfășoară la anumite intervale determinate de timp.

În raport de persoane care o efectuează, deosebim:

- *autoevaluarea*, când fiecare manager își evaluează propria activitate și/sau potențial;
- *evaluarea specializată*, atunci când se efectuează de către specialiști.

În procesul de evaluare a managerilor se pot folosi mai multe metode, între care: *interviul, ancheta, chestionarul, testele psihologice, delegarea etc.*

Perfecționarea pregătirii managerilor

Perfecționarea pregătirii managerilor se impune în toate companiile, din toate țările, dar mai ales în țara noastră, unde s-a trecut de la un sistem de management centralizat, la un sistem care să aibă la bază mecanismele economiei de piață. În acest sens, managerii din organizațiile românești, pe lângă însușirea unui set de metode și tehnici derivate din instrumentarul modern internațional al managementului, trebuie să-și modifice și mentalitatea față de procesul de perfecționare a activității lor.

Perfecționarea pregătirii managerilor constă în *ridicarea nivelului de pregătire, în domeniul managementului, îmbunătățirea calităților și aptitudinilor necesare desfășurării proceselor de management.*

Necesitatea pregătirii continue a managerilor este determinată de acțiunea a doi factori:

- *factori de acțiune generală*, legați în principal de implicațiile progresului tehnic asupra pregătirii profesionale, cum sunt: *aparitiia unor noi meserii, disparitiia altora, extinderea informatizării etc.*;
- *factori legați de specificul managementului*, cum sunt: *creșterea complexității fenomenelor economice, creșterea volumului de*

informații, amplificarea caracterului creativ al activității manageriale, creșterea volumului și complexității instrumentarului managerial pus la dispoziție de știința managementului.

Conținutul pregătirii managerilor cuprinde, în principal, următoarele activități:

- *programe compacte* la care managerii de nivel superior participă prin scoatere din producție, în afara companiei, în instituții specializate;
- *cursuri postuniversitare* organizate în afara companiei, de instituții de învățământ superior, pe o problemă specializată din domeniul managementului;
- *instruiri periodice* organizate în cadrul companiei în care lucrează managerii;
- *schimburi de experiență* cu organizații similare din țară sau din străinătate.

Metodele utilizate pentru perfecționarea pregătirii managerilor pot fi:

- *clasice*, în care gradul de implicare a cursanților este redus, rolul principal revenind instructorului, printre acestea evidențiindu-se: *prelegerea, demonstrația etc.*;
- *active*, în care gradul de implicare a participanților este ridicat, instructorului (cadrului didactic) revenindu-i rolul de a supraveghea și coordona procesul de instruire, între care: *interpretarea rolului, cazul, scenariul, simularea, jocul de management, instruirea programată*;
- *mixte*, în care se includ: *discuția pe bază de referat, testele, vizita de studiu.*

În general, se înregistrează ca tendință creșterea ponderii metodelor active de perfecționare a pregătirii managerilor.

Pe plan mondial, în domeniul pregătirii managerilor se manifestă următoarele tendințe:

- *educația permanentă* reprezintă forma de bază a formării și perfecționării managerilor, ca de altfel și a celorlalte categorii de salariați, datorită în principal a trei factori: *profesionalizarea crescândă a managementului, inovarea mai accentuată în acest domeniu și criza de manageri*;
- *crearea de sisteme naționale de pregătire a managerilor*, prin înființarea unor institute specializate în ridicarea nivelului de pregătire a acestora;
- *conceperea și realizarea unor forme de pregătire diferențiate*, în funcție de caracteristicile psihosociologice, pornind de la potențialul fizic, intelectual, de creativitate și experiență a managerilor.

Pregătirea managerilor este cuprinsă în pregătirea ansamblului personalului din cadrul organizației, dar pentru această categorie de personal sunt prevăzute unele modalități specifice, datorită specificului muncii managerilor.

În contextul promovării personalului din cadrul unei organizații, un rol important revine promovării în funcțiile de conducere a managerilor.

Promovarea managerilor constă în încadrarea unui executant pe un post de manager sau în ascensiunea pe posturi situate la niveluri ierarhice superioare a managerilor considerați corespunzători în urma unei evaluări.

Promovarea managerilor poate fi urmarea imediată a unei acțiuni de:

- *evaluare*, în cazul în care se constată o corespondență între modelul teoretic al postului vacant de manager și pregătirea, personalitatea și capacitatea candidatului;
- *perfecționare*, când se urmărește pregătirea prealabilă a candidatului, pentru ca acesta să corespundă exigențelor impuse de ocuparea postului de manager.

În ambele situații se urmărește însă corespondența dintre cerințele postului și calitățile, cunoștințele și aptitudinile candidatului pentru ocuparea postului respectiv.

Promovarea managerilor trebuie făcută ținând seama de următoarele cerințe:

- fundamentarea pe o evaluare aprofundată, complexă și actuală a candidaților;
- utilizarea unor metode adecvate specificului postului în selecția managerilor;
- fundamentarea pe baza metodelor corespunzătoare cerințelor prezente și de perspectivă ale postului.

Criteriile care trebuie să fie luate în considerare în procesul de promovare a managerilor sunt în principal următoarele:

- *profesional*, care presupune un potențial atât în domeniul de specialitate, cât și în domeniul managementului;
- *psihofizic* derivat din aptitudinile, calitățile, vârsta, sexul, capacitatea de muncă etc.;
- *etico-moral*, care presupune elemente legate de comportament și ținuta morală în cadrul companiei și în afara ei.

Conținutul procesului de promovare a managerilor este format din următoarele activități:

- a) *preselecția managerilor potențiali*, prin care se stabilește grupul de persoane, pe profesii, vârstă, sex, antrenate în selecția pentru diferite posturi de manageri, care la rândul ei presupune: *stabilirea criteriilor de selecție, alcătuirea unor evidente cu persoanele care au corespuns unei evaluări, testarea persoanelor cuprinse în preselecție, culegerea unor informații suplimentare referitoare la comportamentul acestora față de șefi, subordonați și colaboratori;*
- b) *selecția propriu-zisă*, care presupune: *ierarhizarea criteriilor în funcție de specificul postului, alcătuirea echipei care va efectua selecția, stabilirea și comunicarea unei tematici pentru examinare, organizarea unor discuții colective pe teme anunțate;*
- c) *încheierea selecției*, care constă în: *stabilirea persoanelor și a priorităților în ocuparea posturilor, necesitățile de completare și/sau actualizare a pregătirii profesionale și/sau de management a unor candidați selectați.*

Persoanele considerate corespunzătoare vor ocupa posturile la un termen precizat de comisia de selecție și promovare.

2.2.5. Eficiența muncii managerilor

Eficiența activităților desfășurate în cadrul unei organizații depinde de calitatea managementului, de cadrul organizatoric creat, de metodele practicate și de nivelul de pregătire a managerilor.

Dezvoltarea economică a unei întreprinderi productive este dependentă de o serie de factori economici potențiali (P_e), ca un element obiectiv și de un management eficient (M_e), ca un element subiectiv.

Relația dezvoltării economice (D) a unei întreprinderi poate fi formalizată pornind de la acești factori menționați mai sus, astfel:

$$D = f(P_e, M_e).$$

Necesitatea măsurării eficienței managementului rezultă din faptul că, fără criterii și instrumente științifice de măsurare a finalității proceselor de management, s-ar încuraja inevitabil relativismul în aprecierea exercitării funcțiilor managementului și în îndeplinirea rolurilor de către manageri.

În procesul de formare și consolidare a științei managementului s-au evidențiat numeroase încercări pentru măsurarea eficienței managementului.

Una dintre orientări presupune ca măsurarea eficienței managementului unei întreprinderi productive să se facă printr-un indicator reprezentat de „cantitatea de producție care revine unui lucrător din sectorul administrativ și de management”. Acest indicator este însă influențat de numeroși factori care nu sunt legați numai de activitatea întreprinderii și nici numai de activitatea managerilor din respectiva întreprindere. Deci, acest indicator, chiar dacă semnifică ceva, nu poate reflecta numai eficiența managementului organizației.

Un alt indicator propus pentru măsurarea eficienței managementului a fost reprezentat de „pondera managerilor în total personal al organizației”. Evident că o pondere mai redusă semnifică o eficiență mai înaltă a managementului și invers. Dar acest indicator nu este întotdeauna în corelație directă numai cu calitatea muncii managerilor. Spre exemplu, creșterea ponderii managerilor poate fi efectul mecanizării și automatizării proceselor de producție, care determină o diminuare a ponderii executanților, dar care poate să nu aibă urmări favorabile asupra eficienței muncii managerilor.

Profesorul *M. Dumitrescu*, referindu-se la eficiența managementului firmei, scoate în evidență necesitatea luării în considerare a „rezultatului obținut ca urmare a unor decizii fundamentate științific”, fundamentare ce presupune prelucrarea unui fond de informații complet și o evaluare obiectivă a consecințelor. Această modalitate de apreciere a eficienței managementului este destul de dificil de folosit, având în vedere formularea uneori destul de generală a deciziilor și situațiile foarte frecvente în care deciziile se iau pe baza unui volum de informații insuficient.

Una dintre modalitățile de măsurare a eficienței managementului, care poate fi folosită, dar cu un grad relativ de aproximație, a fost propusă de către

Modalități de
măsurare a
eficienței muncii
managerilor

N. Haneș, care considera procesul de management prin prisma subsistemelor: *organizatoric, informațional, decizional, metodologic*. Aceste subsisteme pot să se prezinte în mai multe stări, în funcție de care se poate determina un indicator de forma:

$$I_d = \sum_{i=1}^g X_{id} \times A_i, \text{ unde:}$$

I_d – indicatorul sintetic pentru firma d ;
 g – numărul subsistemelor (factorilor de influență) managementului întreprinderii;

d – numărul de firme luate în considerare și care se compară din punct de vedere al eficienței managementului;

X_{id} – variante ale (factorului) subsistemului (i), în cadrul firmei (d);

A_i – coeficientul de influență care ține seama de domeniul în care funcționează firma.

Prin compararea acestui indicator sintetic al întreprinderilor dintr-un anumit domeniu, se poate aprecia eficiența mai mare sau mai mică a managementului din cadrul întreprinderii considerate.

Niveluri de
eficiență într-o
întreprindere

Ca în orice domeniu, eficiența (ε) se exprimă prin raportul dintre rezultatele (R) obținute și efortul (E) făcut pentru obținerea respectivelor rezultate, adică:

$$\varepsilon = \frac{R}{E}.$$

Pentru fiecare perioadă de funcționare, o întreprindere își stabilește un anumit nivel al eficienței, o eficiență previzionată (ε_p), față de care se poate situa în următoarele zone:

I – ineficientă;

II – eficientă;

II₁ – eficiență scăzută;

II₂ – eficiență ridicată.

Aceste zone în care se poate situa o întreprindere prin prisma eficienței se pot reprezenta grafic ca în figura 2.3, unde pot fi identificate următoarele situații:

- $\varepsilon = 1$ – punctul critic în care nu se obține niciun efect în plus față de efortul depus ($E = R$);
- $\varepsilon < 1$ – întreprinderea este ineficientă ($R < E$);
- $\varepsilon_p > \varepsilon > 1$ – eficiență sub cea previzionată;
- $\varepsilon = \varepsilon_p$ – eficiență la nivel previzionat;
- $\varepsilon > \varepsilon_p$ – eficiență ridicată.

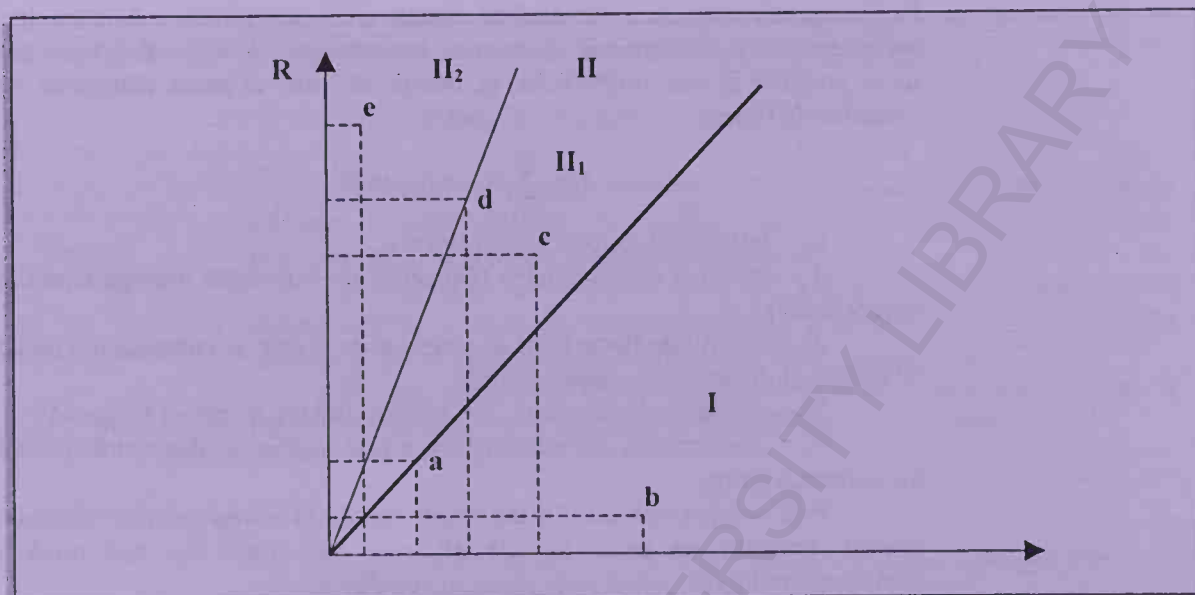


Fig. 2.3. Niveluri de eficiență într-o întreprindere

Între eficiența managementului (ϵ_m) și eficiența activității întreprinderii în general (ϵ_a) nu se poate pune semnul egalității. Dacă în cadrul unei întreprinderi apar dereglări independente de managementul acesteia, se poate înregistra o scădere a eficienței activității de ansamblu față de eficiența managementului ($\epsilon_a < \epsilon_m$).

Pentru evaluarea eficienței managementului este necesar să se rezolve două probleme:

- determinarea cheltuielilor pentru obținerea eficienței managementului;
- stabilirea modalităților de măsurare a eficienței managementului.

Determinarea cheltuielilor nu prezintă dificultăți prea mari, dar cuantificarea efectelor practicilor manageriale încă nu a fost soluționată de specialiști. Este foarte dificil să se separe efectele obținute de o organizație, datorate managementului de efectele datorate altor variabile.

2.2.6. Modalități de creștere a eficienței muncii managerilor

Rezultatele muncii managerilor și implicit eficiența activităților desfășurate într-o organizație depind de modul de gestionare și folosire a timpului de care dispun managerii, de eficiența muncii lor.

Cercetările întreprinse în domeniul folosirii timpului de care dispun managerii au scos în evidență mai multe deficiențe majore care se întâlnesc în mai multe țări, cu management diferit din punctul de vedere al pregătirii și al comportamentului managerilor.

Una dintre deficiențele majore, atât pe plan mondial, cât și în țara noastră, este legată de *durata zilei de muncă* a managerilor, care este cuprinsă,

Deficiențe în
folosirea
timpului de către
manageri

în general între 9 și 12 ore, deci peste durata normală de opt ore. Între *cauzele depășirii duratei zilei de muncă* pot fi menționate:

- nivelul necorespunzător al organizării muncii managerilor;
- complexitatea și dificultatea sarcinilor îndeplinite de manageri.

O altă deficiență majoră este legată de *structura zilei de muncă*, ce se dovedește necorespunzătoare unei eficacități scontate a muncii managerilor. Referitor la structura zilei de muncă, principalele deficiențe sunt:

- ponderea redusă a timpului afectat muncii de concepție și de stabilire a perspectivei organizației;
- proporția redusă a timpului afectat documentării;
- ponderea foarte mare a timpului afectat ședințelor;
- dispersia excesivă a timpului de lucru, astfel încât perioadele compacte de muncă sunt foarte reduse ca pondere, predominând perioadele scurte, cu multe întreruperi;
- folosirea insuficientă de către manageri a metodelor de management.

Aceste deficiențe au drept cauze, în primul rând, o insuficient de bună pregătire a managerilor și o insuficientă folosire a modalităților de creștere a eficacității muncii acestora.

Programarea muncii managerilor

Pentru programarea muncii, managerul trebuie să se poarte de la premisa că, pentru a avea timpul necesar soluționării multiplelor probleme cu care se confruntă acesta, este necesar:

- să fie capabil să rezolve complet și la un nivel calitativ corespunzător toate problemele în decursul celor opt ore normate de lucru;
- să aloce un interval de timp corespunzător problemelor de concepție;
- să prevadă în timpul unei zile de lucru mai multe intervale-tampon, care să permită soluționarea unor probleme neprevăzute;
- asigurarea unor perioade compacte de muncă.

Programarea muncii managerilor trebuie să țină seama de unele *aspecte specifice* acestui domeniu, și în general ale caracteristicilor persoanelor care ocupă funcții de management, între care:

- programarea timpului de muncă trebuie să reflecte stilul de management, temperamentul managerului și condițiile particulare ale organizației, sau domeniului în care lucrează;
- corelarea programului de muncă al fiecărui manager cu problemele eșaloanelor superioare și inferioare cu care colaborează la realizarea obiectivelor;
- punerea accentului pe ierarhizarea sarcinilor de realizat, în funcție de gradul de urgență, importanță, efort și interes pentru manager.

Principalele modalități de programare a muncii managerilor sunt: *programul de activitate, graficul de muncă, agenda, lista de probleme, dosarul cu probleme complexe.*

- ❖ *Programul de activitate* trebuie întocmit pornind de la obiectivele individuale, sarcinile, competențele și responsabilitățile cuprinse în descrierea postului de manager pe care respectiva persoană îl ocupă. Elaborarea programului de activitate trebuie să se bazeze pe o analiză amănunțită a activității desfășurate într-un interval

suficient de edificator pentru depistarea acțiunilor de amploare, de mare responsabilitate în care de regulă este antrenat managerul. Analiza poate fi efectuată de manager sau de specialiști și presupune utilizarea unor tehnici ca „autofotografierea zilei de muncă”, observările instantanee etc.;

- ❖ *Graficul de muncă* poate fi elaborat zilnic sau săptămânal de managerul care-l utilizează, presupunând:
 - consemnarea riguroasă a propriei activități;
 - analiza desfășurării activității pe ansamblu și pe acțiuni importante;
 - stabilirea priorităților acțiunilor și întocmirea graficului;

Agenda ca instrument care conține un ansamblu de informații privind acțiunile ce urmează a fi întreprinse, de regulă zilnic, de manager, îndeplinește următoarele funcții:

- *de informare*, prin precizarea acțiunilor de întreprins;
- *de organizare*, a muncii, prin eșalonarea acțiunilor;
- *de control*, prin elaborarea unui scadențar de termene;
- *de evaluare*, prin informațiile privind abaterile.

Agendele tipărite conțin, în afara formularelor tip pentru fiecare zi a anului, informații necesare managerului (telefoane utile, orele pe glob etc.).

- ❖ *Lista de probleme*, ca formă prescurtată de agendă, cuprinde problemele periodice ce vor fi rezolvate de manager, aceasta elaborându-se pentru perioade mai aglomerate, cu probleme dificil de soluționat și de o importanță majoră.

- ❖ *Dosarul cu probleme complexe* cuprinde întreaga documentare solicitată de rezolvarea unor probleme de amploare, cum ar fi:

- introducerea unui nou sistem de organizare;
- asimilarea în fabricație a unui nou produs sau a unei noi tehnologii;
- modernizarea proceselor de producție;
- dezvoltarea întreprinderii prin construirea unei noi capacități de producție;

Pentru fiecare problemă se întocmește un dosar pentru managerii de nivel superior, care, după soluționarea acesteia, se arhivează.

În ciuda simplității acestor modalități de programare a muncii managerului, ele au efecte pozitive considerabile asupra conținutului și eficacității muncii lui.

Folosirea colaboratorilor moderni

În exercitarea funcțiilor managementului, managerul poate face apel, pe lângă colaboratorii subordonați nemijlocit, la specialiști care sunt în subordinea altor manageri, care, datorită unei relative noutăți a meseriei lor, sunt denumiți adesea colaboratori moderni, între care: *consulanți în management, șefi ai compartimentelor informatice, specialiști în resurse umane, colective intercompartimentale*.

Consulanții în management posedă o metodologie a introducerii schimbărilor în managementul organizației, ei având și o bogată experiență în problematica managementului. Amploarea utilizării acestora se reflectă în

extinderea la nivel național a consultanței în management, prin înființarea unor firme specializate.

Șefii compartimentelor informatice pot contribui la îmbunătățirea muncii managerilor prin asigurarea unor informații de calitate, pentru fundamentarea deciziilor și în general prin elaborarea unor aplicații în domeniul informaticii manageriale.

Specialiștii în resurse umane au un rol din ce în ce mai mare în practica managerială, datorită asistenței de specialitate pe care aceștia o acordă managerilor în procesul de selecție, evaluare, încadrare, perfecționare și motivare a personalului.

Colectivele intercompartimentale desfășoară o activitate temporară și abordează o tematică destul de diversă, ceea ce necesită constituirea lor din persoane aparținând mai multor compartimente ale organizației. Utilizarea lor presupune soluționarea unor probleme de organizare structurală, care să permită constituirea unor astfel de colective.

Secretariatul reprezintă o componentă structurală, cu un rol complementar pe lângă un post de manager, ale cărui atribuții constau în efectuarea lucrărilor de natură administrativă, de rutină, în vederea degrevării managerului pe lângă care se organizează.

Secretariatul îndeplinește mai multe funcții, între care pot fi menționate:

- *funcția de asistare a managerului* care constă în participarea la organizarea activității prin:
 - efectuarea unor lucrări specifice (procesare la calculator, stenografiere, organizarea unor fișiere, redactarea unor materiale de corespondență, traducerea unor materiale, formalități financiare etc.);
 - programarea acțiunilor managerului și evidența realizării lor (actualizarea agendei managerului, anunțarea scadențelor, organizarea ședințelor etc.);
 - realizarea unor sarcini administrative (gestionarea echipamentelor de birou, păstrarea documentelor etc.).
- *funcția de „filtru”* pentru solicitările de întâlniri directe, de apeluri telefonice, ceea ce presupune:
 - evidența solicitărilor de întâlniri directe, a apelurilor telefonice și informarea managerului despre acestea;
 - asigurarea legăturilor telefonice în interiorul și în afara organizației;
 - asigurarea unor perioade de lucru compacte pentru manager.
- *funcția de tratare a informațiilor* care implică următoarele sarcini principale:
 - primirea, înregistrarea și distribuirea corespondenței;
 - clasarea documentelor și ținerea evidenței;
 - comunicarea deciziilor;
 - asigurarea documentării managerului în diferite domenii.
- *funcția de reprezentare* concretizată prin sarcini referitoare la:
 - primirea persoanelor din afara organizației;

- îndrumarea persoanelor către responsabili de probleme;
- asigurarea unei ambiante plăcute.

Exercitarea acestor funcții presupune ca persoanele care formează secretariatul să dispună de anumite cunoștințe, calități și aptitudini, între care menționăm:

- *cunoștințe:*
 - bune de cultură generală;
 - medii în domeniul în care activează managerul;
 - temeinice în domeniul folosirii calculatorului pentru procesare, al stenografierii;
 - temeinice în cunoașterea unei limbi străine, a redactării unor scrisori, etc.
- *calități și aptitudini:*
 - rezistență fizică și nervoasă ridicată;
 - capacitate de a se adapta la ritmuri de muncă variate;
 - calități fizice (aspect plăcut, îngrijit, vestimentație aleasă cu gust etc.);
 - calități intelectuale (inteligentă, memorie vizuală și auditivă, atenție distributivă);
 - calități morale (conștiinciozitate, disciplină, integritate, sinceritate, devotament, răbdare, discreție, inițiativă, optimism, bună dispoziție);
 - calități umane (tact, modestie, sociabilitate).

Pentru îmbunătățirea raporturilor dintre manager și secretariat se recomandă comunicarea obiectivelor urmărite de manager, cunoașterea strategiei pe care managerul a elaborat-o, în general informarea zilnică asupra activităților pe care le va desfășura managerul. Se apreciază că un bun secretariat poate contribui la creșterea considerabilă a eficacității muncii managerului, prin preluarea unei ponderi destul de mari din activitățile care altfel ar trebui desfășurate de însuși managerul respectiv.

Modernizarea instrumentarului managerial

Instrumentarul managerial constă în ansamblul sistemelor, metodelor și tehnicilor de management folosite de managerii de pe diferite niveluri ierarhice ale organizației.

Creșterea eficacității muncii managerilor poate fi realizată și prin modernizarea instrumentarului managerial, pe care managerii dintr-o organizație îl folosesc în activitățile desfășurate. Acest instrumentar este foarte divers, el cuprinzând: *managementul prin obiective, managementul prin excepții, diagnosticarea, managementul prin bugete, managementul prin proiecte, delegarea, tabloul de bord etc.*

Folosirea sistemelor, metodelor și tehnicilor de management presupune:

- implicarea, mai ales la început, a persoanelor care cunosc respectivele metode și tehnici de management, sau apelarea la o firmă de consultanță în domeniul managementului;
- sensibilizarea întregului personal asupra specificului metodei care va fi utilizată;
- informarea periodică a organismelor de management participativ asupra rezultatelor obținute.

Toate aceste sisteme, metode și tehnici de management sunt prezentate în literatura de specialitate de o manieră foarte generală, tocmai pentru a putea fi adaptate la specificul muncii fiecărui manager care intenționează să le folosească.

Organizarea ergonomică a muncii managerului

Pentru organizarea ergonomică a muncii managerilor trebuie să se pornească de la faptul că „materia primă” a managerilor o reprezintă informațiile. În astfel de condiții, între cerințele la care trebuie să răspundă un asemenea loc de muncă, organizat pe principii ergonomice, sunt în principal: *comoditatea, confortul, dotarea tehnică adecvată (telefon, interfon, fax, calculator, internet etc.)*

Referitor la amplasarea locului de muncă, este necesar să se ia în considerare nivelul ierarhic la care se situează managerul. Astfel, pentru managerii generali și cei executivi, mobilierul și spațiul afectat biroului trebuie să permită organizarea unor reuniuni de lucru.

Între factorii de solicitare fizică ce joacă un rol important în organizarea locului de muncă pot fi menționați: *factori de microclimat (temperatură, umiditate, radiații, circulația aerului), iluminatul și zgomotul.*

Coloritul joacă și el un rol important în organizarea locului de muncă al managerului. Așa-zisele „culori calde” (roșu, galben, portocaliu) se recomandă încăperilor mai sărace în soare, în timp ce „culorile reci” (albastru, verde) se recomandă pentru încăperile expuse la soare.

Factorii de solicitare nervoasă se referă la gradul de pregătire și profilul pregătirii managerului, la relațiile dintre manageri și colaboratori și la modul de organizare a timpului liber al managerului. Acțiunea acestor factori este determinată atât de cauze obiective (modul de exercitare a funcțiilor managementului, constituirea colectivelor de muncă, gradul de încărcare a managerului, perspectivele de promovare), cât și de cauze subiective (emotivitatea, susceptibilitatea, inițiativa, spiritul de observație etc.).

Perfecționarea raporturilor șefi- subordonați

Raporturile șefi-subordonați sunt o rezultantă a stilurilor de management practicate, a calității organizării structurale și informaționale, a mecanismelor decizionale și a metodelor de management utilizate.

Calitatea raporturilor șefi-subordonați depinde de cunoștințele, calitățile și aptitudinile de care dispun managerii, între care:

- capacitatea de a înțelege natura umană;
- sesizarea elementelor care motivează subordonații;
- aptitudinea de a comunica;
- sesizarea simțămintelor subordonaților;
- recunoașterea inevitabilității erorilor.

Transformarea raporturilor șefi-subordonați în raporturi șefi-colaboratori necesită o motivare eficientă a personalului și efectuarea unui control eficient.

Îmbunătățirea procesului de *motivare* a personalului, presupune:

- comunicarea subordonaților a recompenselor la care au dreptul în raport cu rezultatele obținute;
- reducerea pe cât posibil a sancționării;

- comunicarea exactă a nivelului rezultatelor pe care trebuie să le obțină subordonații;
- recompensarea imediată a subordonaților, după ce s-au obținut rezultatele scontate;
- utilizarea combinată a recompenselor materiale și a celor de natură psihosocială;
- crearea unor sarcini care să solicite subordonații.

Un *control eficient* presupune ca acesta să se axeze pe aspectele esențiale, să fie constructiv, continuu și preventiv. Atât motivarea eficace, cât și un control modern contribuie la crearea unui climat favorabil realizării obiectivelor organizației.

2.3. Liderii

Așa după cum o armată, în timp de pace, își poate îndeplini misiunea dacă dispune de manageri buni, dar, în timp de război, pe lângă manageri are nevoie de lideri, și în întreprinderile moderne, care trebuie să susțină un „război” economic, provocat de intensificarea fără precedent a concurenței, este nevoie tot mai mult de conducători cu clarviziune, siguri de ei, de adevărați lideri.

În trecutul apropiat, se cerea conducătorilor de întreprinderi să scoată un produs nou, după un program prestabilit, la un cost rezonabil, ceea ce presupunea o planificare judicioasă, o organizare rațională etc., altfel spus, un bun management. Astăzi, conducătorilor li se cere tot mai mult să aplice tehnologii performante, să implementeze relații sociale de tip japonez, să creeze noi unități de producție în zone cu mână de lucru mai ieftină, în general, să-și imagineze căi de creștere total inedite, adică se impune ca aceștia să acționeze ca adevărați lideri.

2.3.1. Definirea și caracteristicile liderilor

Definirea liderilor

Nevoia de lideri se resimte la toate nivelurile ierarhice ale organizației, dar mai ales la nivelul superior. Se pune firese întrebarea, care este diferența dintre un manager și un lider, dintre un întreprinzător și un lider, în general, cine poate fi considerat lider?

Adesea, când se dorește să se dea un exemplu de lider, cu rezultate remarcabile în activitatea sa, se pronunță numele *Lee Iacocca*, cel care a reușit o redresare spectaculoasă a firmei *Chrysler*. După ce, pe la mijlocul anilor '70, rentabilitatea firmei a scăzut, odată cu formarea de către *Lee Iacocca* a unei noi echipe de conducători, el a reușit o restabilizare spectaculoasă, bazându-se pe o nouă viziune, pe o strategie inteligentă, o nouă cooperare și spirit de echipă în rândul personalului.

Atunci când se vorbește de lideri, se manifestă tendința de se imagina persoane inaccesibile unei analize raționale, persoane care acționează potrivit unor reguli care scapă posibilităților de explicare. Realitatea a demonstrat însă faptul că, deși activitatea desfășurată de aceștia este complexă, iar calitățile de care dispun sunt deosebite, totuși ei pot fi caracterizați prin anumite atribute personale esențiale, deci poate fi chiar definit conceptul de lider.

În literatura de specialitate există mai multe preocupări pentru a caracteriza și defini liderii. Spre exemplu, *W. Bennis* a lansat aforismul „managerii știu ce trebuie să facă, liderii știu ce-i de făcut”. El vede în lider „un arhitect social”, un transformator al organizației, concept care de altfel a fost schițat de *C. Barnard* înainte de cel de-al Doilea Război Mondial.

W. Bennis pune accentul pe capacitatea liderilor de a provoca schimbări datorită unei motivații pozitive. Definiția lui favorită pentru calitatea pe care trebuie să o aibă un lider este „capacitatea de a crea o viziune globală, de a o traduce în acțiune și de a o menține”.

Considerăm că un **lider** este *persoana care obține rezultate notabile cu o eficiență sigură, în orice domeniu, indiferent de obstacole și fără a înceta să fie atent față de oameni.*

Nu se poate vorbi de lider decât atunci când puterea și înțelepciunea (omenia) se regăsesc în aceeași persoană, când o persoană investită cu putere dă dovadă și de multă omenie, manifestându-și grija față de alții. Interdependența dintre putere și înțelepciune (omenie, grijă față de alții) face posibilă identificarea mai multor tipuri de persoane, așa cum reiese din figura 2.4.

		Putere	
		Mare	Mică
Omenie	Mare	LIDER	POET
	Mică	TIRAN	MEDIOCRU

Fig. 2.4. Matricea puterii și omeniei

Așa cum reiese din matricea puterii și omeniei, o persoană, pentru a fi lider adevărat, trebuie să întrunească în același timp puterea conferită de abilitarea în funcția de conducere și omenia, adică grija față de alții, care ține mai mult de trăsăturile individuale ale personalității.

Pentru a deveni lider este necesară o transformare a individului în muncă, în familie, în societate, în ceea ce privește responsabilitatea acestuia față de alții. Aceasta presupune ca liderul, în procesul de management, să dea subordonaților autoritate, putere, formându-i, învățându-i să devină ei înșiși

lideri. Un lider este un stăpân, un pedagog, pentru că a conduce nu înseamnă numai a crea sisteme și a distribui sarcini, ci a forma oameni, a le delega putere. A conduce înseamnă a învăța pe alții arta de a conduce, leadershipul.

Pentru a fi un adevărat lider este necesară o reorientare a gândirii și acțiunii, astfel încât în spiritul acestuia să-și facă loc conceptul de „măreție”.

În viziunea lui P. Koestenbaum (6), care propune „modelul celor patru colțuri ale leadershipului” (figura 2.5) există patru moduri de a exprima măreția în gândire și acțiune: viziunea, realismul, etica și curajul.

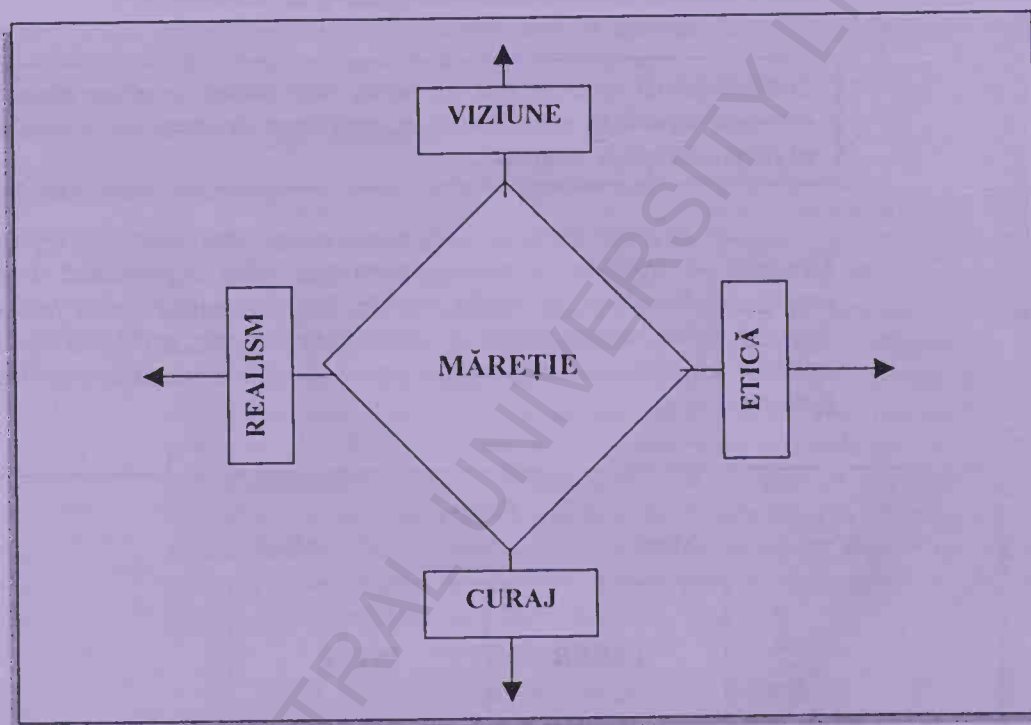


Fig. 2.5. Modelul celor patru colțuri ale leadershipului

După cum se poate observa din reprezentarea grafică a celor patru colțuri ale leadershipului, un lider trebuie să se caracterizeze printr-o trăsătură dominantă MĂREȚIA. Dacă liderul nu se caracterizează prin măreție, deciziile lui vor fi lipsite de calitate superioară. Dar un lider se va caracteriza cu atât mai mult prin măreție, cu cât va da dovadă mai mult de *viziune*, cu cât va fi mai *realist*, cu cât va da dovadă de mai mult *curaj* și cu cât va dispune mai mult de *etică*. Direcția săgeților din figura 2.5 sugerează faptul că, pe măsură ce un conducător dispune de aceste calități (viziune, realism, curaj și etică), în activitatea lui își va face loc mai mult MĂREȚIA, ceea ce-l va apropia mai mult de idealul de lider.

Viziunea, în termeni generali, presupune o gândire amplă, grija constantă pentru perspectivă, vigilență și claritate ascuțite. Spiritul vizionar este susținut de:

- un raționament abstract și analitic, prin care să se stabilească raporturi logice și să se descompună o problemă în multiplele sale părți;

- o gândire sistematică și strategică;
- o gândire creativă, care apelează fără dificultate la subconștient;
- o capacitate de a a-și îmbunătăți experiența.

Realismul presupune a fi deschis spre luarea în considerare a economicului, a legilor țării, a culturii, a concurenței. El înseamnă să nu denaturezi realitățile și să fii în permanență în contact cu lumea exterioară.

Realismul presupune:

- o atenție meticuloasă la detaliile practice, la nevoile imediate ale clienților;
- obținerea unor informații ample și menținerea unei obiectivități riguroase;
- grija pentru supraviețuire, care în cazul întreprinderilor se traduce prin grija pentru piață;
- o largă deschidere spre ceilalți, împreună cu care trebuie să acționezi.

Etica înseamnă a ține seama de ceilalți, a acorda o importanță reală moralei și cinstei. Acționezi etic, atunci când îți place să vezi lumea dintr-un alt punct de vedere decât cel propriu. Etica și morala sunt aproape de înțelepciune. *Platon* arăta că „*privată de înțelepciune, puterea este tiranică*”.

Etica este susținută de:

- munca în echipă, de unde necesitatea loialității față de grupul de muncă;
- sensul dat muncii, fără de care șeful își pierde credibilitatea, stima și fidelitatea subordonaților;
- dragoste, care ghidează, te face să-ți însușești punctul de vedere al celorlalți, dă celorlalți forță, dar ea validează și confirmă, presupunând pătrunderea a două *euri* într-un univers unic, în care un *eu* este martorul, oglinda celuilalt *eu*. A iubi înseamnă a avea grijă, când celălalt suferă să suferi și tu. Dragostea este strâns legată de comunicare, dar nu în sensul de transmitere de date exacte, ci în sens psihologic, care presupune un contact uman interior, profund, a înțelege cu sensibilitate nevoile emoționale ale celuilalt. Dragostea este o problemă de angajament, de atașament, de fidelitate. A trăda aceste promisiuni este întotdeauna penibil;
- probitate morală și principii, aderarea la valori esențiale, fiind moral când ești motivat de ceea ce este just, nu de ceea ce ți se pare bun.

Curajul înseamnă acceptarea riscului, a acționa cu o inițiativă susținută. Curajul este susținut de:

- o educație pentru a deveni bătaios, ofensiv, dornic de a câștiga mereu;
- o autonomie și independență în gândire, care să te facă responsabil de ceea ce ești fără să-ți faci probleme de origini (părinți, educație, etnie etc.);
- o înțelegere a dezaprobării, ca fiind doar o cale greșită și nu toate încercările epuizate;
- o înțelegere a arbitrarului, a fi liber să alegi, să fii energic.

Dar este suficient ca una dintre aceste calități să lipsească pentru ca spiritul de lider să se reducă la zero. Spre exemplu, *A. Hitler* dispunea de viziune, a fost realist și curajos, dar îi lipsea etica, drept pentru care el nu putea fi considerat un adevărat lider, un lider eficace în accepția celor care consideră necesare toate cele patru caracteristici prezentate ca fiind necesare pentru a ajunge la măreție.

Deci toate cele patru colțuri sunt necesare, dar în proporții diferite, deci printr-o manifestare diferită prin prisma intensității, în funcție de circumstanțe. Spre exemplu, în caz de urgență, realismul poate conta mai mult decât viziunea, deoarece se impune o soluționare rapidă a unei situații. Pe de altă parte, în momentul unui mare necaz (al unei supărări), etica devine foarte importantă.

Dar iată câteva exemple de persoane, în funcție de manifestarea celor patru dimensiuni ale leadershipului, prezentate în figura 2.6.

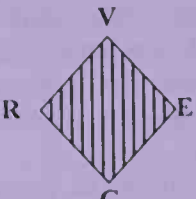
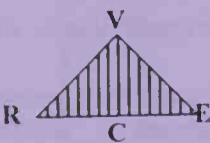
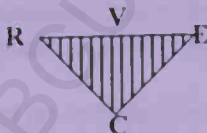
	- reprezintă idealul de lider, întrucât se manifestă toate cele patru caracteristici: viziune (<i>V</i>), realism (<i>R</i>), curaj (<i>C</i>) și etică (<i>E</i>)
	- persoana are viziune, este realistă și ține seama de alții (dă dovadă de etică), deci poate fi felicitată pentru aceste calități, dar fără curaj nu va avea inițiativă deci nu va acționa
	- persoana este interesantă, simpatică (dă dovadă de etică), cu viziune, curajoasă, dar din păcate fără un simț al realității este periculoasă, ajungând adesea la faliment, în cazul în care gestionează resurse
	- despre o astfel de persoană se poate spune că este nemernică, pentru că are curaj, viziune, este realistă dar este complet lipsită de etică, pentru ea celelalte persoane înseamnă de obicei cifre, instrumente, prin care își atingi scopul
	- persoana are curaj, realism, spirit de echipă (acționează etic), dar nu știe încotro se îndreaptă, lipsindu-i viziunea, fără de care nu poate obține rezultate notabile

Fig. 2.6. Tipuri de persoane prin prisma caracteristicilor liderilor

2.3.2. Conceptul de leadership

Abordări majore în domeniul leadershipului

Problematica leadershipului a preocupat o seamă de personalități din domeniul managementului și încă mai preocupă și astăzi. Cu toate acestea, cel puțin printre specialiștii români din domeniul managementului, nu există încă o singură opinie, acceptată măcar de majoritatea, referitoare la leadership. Când se vorbește de leadership, fie se folosește termenul în locul managementului, fie se consideră ceva total distinct de management. Iată de ce considerăm că este necesar să fie expuse câteva dintre opiniile exprimate de specialiști recunoscuți pe plan mondial în domeniul leadershipului.

Într-o lucrare consacrată leadershipului¹, *W. Bennis* a studiat 90 de indivizi din diferite categorii ale societății americane, între care Neil Armstrong, antrenori sportivi, dirijori, oameni de afaceri etc., identificând patru competențe care le sunt comune:

- capacitatea de a stăpâni o situație;
- capacitatea de comunicare;
- încrederea pe care o exprimă;
- capacitatea de a se conduce singuri.

Capacitatea de a stăpâni atenția se referă la facultatea de a avea o percepție de viitor despre care alții pot crede că este a lor. Capacitatea de a comunica percepția proprie și a o transforma într-un succes pentru organizație reprezintă, în opinia lui, o altă calitate a liderilor și o cerință în leadership.

Referitor la încrederea pe care o exprimă, *W. Bennis* o descrie ca fiind „cimentul emoțional care apropie salariații și liderii”. Capacitatea de a se conduce singuri semnifică tenacitate, autocunoaștere, voința de a-și asuma riscuri, angajament. Aceasta implică mai ales dorința de a învăța, de a trage învățăminte din eșecuri. El menționează că „cel care învață se așteaptă la eșec și că cel mai grav în leadership este de a obține un succes precoce”.

W. Bennis este un „guru” unanim recunoscut al leadershipului. Într-o lucrare amintită mai sus, el pune trei întrebări cu caracter pragmatic:

- Cum se învață leadershipul?
- Cum se predă leadershipul?
- Ce rol poate să joace o organizație pentru a încuraja sau a înăbuși (inconștient) calitățile de lider?

Conceptul de leadership este tratat și de *John Adair*, considerat unul dintre pionierii gândirii britanice asupra teoriei și practicii leadershipului. El are o triplă contribuție la conturarea acestui domeniu, care constă în:

- faptul că a fost primul care a demonstrat că leadershipul nu presupune neapărat o aptitudine înăscută, ci se poate dobândi ca orice altă calitate;
- aceea că el contribuie la transformarea chiar a conceptului de management, adăugându-i noțiunea mai largă de leadership, căreia îi asociază capacitatea de a lua decizii, de comunicare și de gestionare a timpului;

¹ *W. Bennis, Burt Nanans: Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985), traducere de C. Durieux, InterEdition, 1985.*

- el definește leadershipul ca „un ansamblu format din SARCINĂ, ECHIPĂ și INDIVID, care fac obiectul învățământului orientat spre sarcină”.

J. Adair considera că acest concept „prezintă în cadrul studiilor de management aceeași importanță ca teoria generală a relativității a lui Einstein în fizică”.

J. Adair are o contribuție deosebită prin clarificarea diferenței între „leading” (a conduce, a comanda) și „managing” (a gira, a gestiona). El explică faptul că „leadershipul implică o orientare, o direcție. Leading derivă dintr-un cuvânt anglo-saxon comun limbajului din nordul Europei, care semnifică ruta, calea sau cap pentru o navă. Cuvântul lasă să se înțeleagă că se știe care va fi următoarea etapă... Pornind din latinescul „manus” (mână), „managing” semnifică o noțiune diferită care se regăsește, spre exemplu, în „manevrarea unui vapor”, mai strâns legat de ideea de mașină. Managing a apărut în secolul al XIX-lea, în timp ce inginerii și contabilii au început „să ia în mână” conducerea întreprinderilor, pe care aveau tendința să le considere sisteme. Dar elemente prețioase în noțiunea de management sunt absente în cea de leadership. Managing presupune ideea de control mai concret, de control financiar și de administrare. Liderii nu sunt neapărat competenți să administreze sau să gestioneze resurse”.

Leadershipul vizează munca în grup, crearea echipei. Grupurile au tendința de a avea lideri, iar liderii se străduiesc să creeze grupuri. De fapt, dacă cineva ocupă un post de manager, el nu va putea fi considerat un lider, decât atunci când funcția sa va fi acceptată ca atare trup și suflet de cei care lucrează cu el.

Pentru *J. Adair*, conceptul de leadership poate fi explicat prin trei nevoi ale grupului de muncă:

- nevoia de a îndeplini a sarcină comună;
- nevoia de a se manifesta ca o echipă;
- nevoia de a se manifesta ca individ.

Toate aceste trei nevoi se întrepătrund ca în figura 2.7, el redând conceptul de leadership.

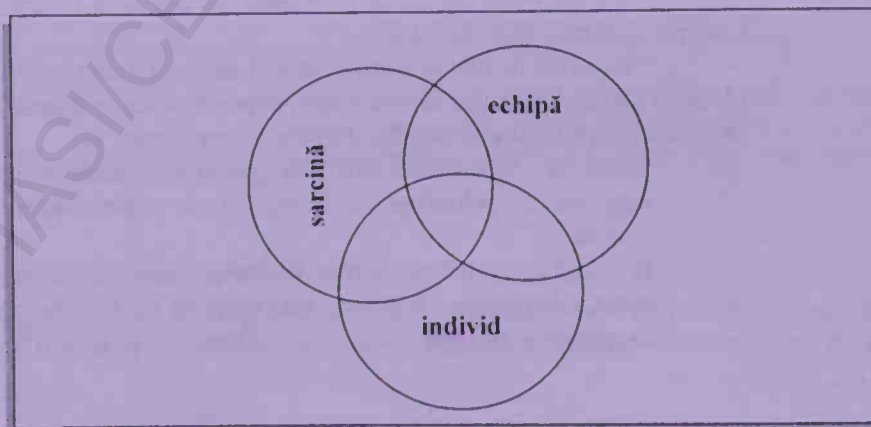


Fig. 2.7. Conceptul de leadership

Într-o lucrare mai recentă², J. Adair prezintă o listă a misiunilor leadershipului, care cuprinde:

- *a planifica*, prin care se înțelege a căuta toate informațiile disponibile, a defini grupurile, sarcinile sau obiectivele, a stabili un plan realizabil;
- *a pregăti*, care implică punerea la curent a echipei, distribuirea sarcinilor, definirea standardelor echipei;
- *a controla*, adică a menține standardele grupei, a asigura progresul spre obiective, orientarea către acțiune și spre luarea deciziilor;
- *a încuraja*, prin exprimarea aprobării contribuțiilor individuale, a crea un spirit de echipă, a înlătura tensiunile cu umor, a rezolva dezacordurile;
- *a informa* prin precizarea sarcinii și a planului, a rezuma ideile și sugestiile;
- *a evalua*, prin verificarea fezabilității ideilor, testarea consecințelor, analiza performanțelor grupului și ajutorul pentru autoevaluare.

J. Adair, prin aceste misiuni ale leadershipului, actualizează de fapt modelul ierarhizării nevoilor a lui Maslow și funcțiile managementului ale lui H. Fayol. Reiese din această prezentare a misiunilor leadershipului că în realitate avem de a face tot cu procese de management, dar în cadrul cărora se pune accent mai mare pe latura umană a acestora.

Latura umană a leadershipului

Succesul în afaceri necesită și o latură umană, personală, a leadershipului, care provine din măreție și inspirație, din atenția acordată altor persoane, inimilor și destinelor lor. Combinațiile financiare, fuziunile, achizițiile, restructurările pot ameliora afacerile unor companii, dar viitorul veritabil constă în factorul uman, înlăuntrul individului. Omul este „sângele” care hrănește întreprinderea, așa că nu se pot concepe afaceri fără oameni, pentru că ei fac și desfac totul.

Cele două laturi ale leadershipului, formate din partea strategică și cea umană, pot fi reprezentate ca în figura 2.8.

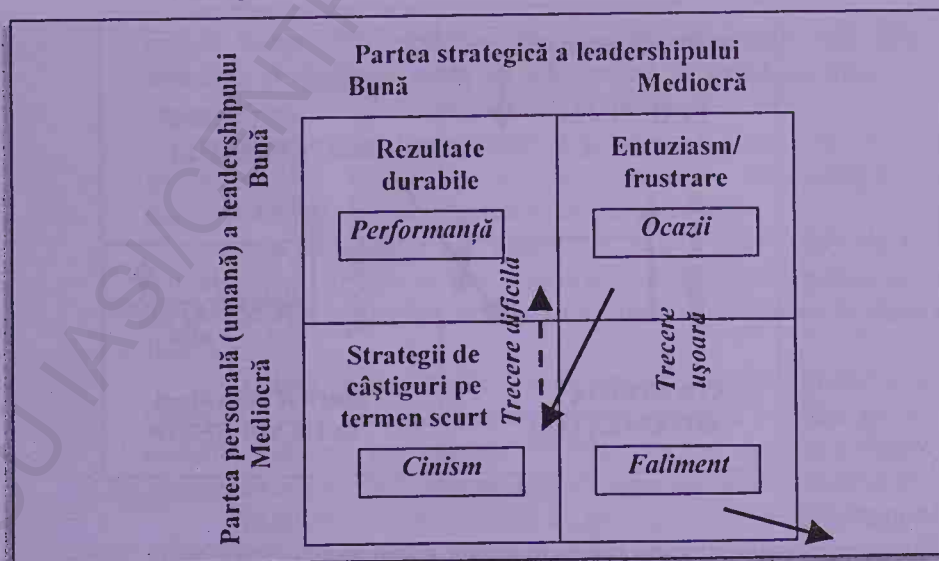


Fig. 2.8. Matricea leadershipului

² J. Adair – *Understanding Motivation*, Guildford, Talbot Adair, 1990.

În general, o afacere demarează cu un înalt grad de leadership și o strategie discutabilă. Dar, imediat, managementul și investitorii se informează despre mediul concurențial, apropiindu-și o strategie mai bună, uneori apelând la o societate de „consulting”, sau angajând un bun specialist în planificare strategică.

Din păcate, încercând să se îmbunătățească strategia se uită foarte ușor partea „umană”, personală, a leadershipului. Pe măsură ce se progresează în domeniul strategiilor (în detrimentul părții umane a leadershipului), firma descoperă că respectivelor strategii nu le mai este potrivită cultura organizației. Apare astfel un incredibil consum de timp și de muncă neproductivă, semn că birocrăția s-a instalat. Pentru a ieși din situația în care o bună strategie coexistă cu o slabă conducere a personalului este un lucru foarte dificil.

S-a constatat, pe bază de sondaje efectuate în cadrul organizațiilor, că, în ultima perioadă, managementul acestora este mai puțin orientat către angajați, decât în perioada în care organizațiile în general și întreprinderile în special erau de dimensiuni mai mici și funcționau într-un mediu cu o concurență mai redusă. De asemenea, și angajații sunt mai puțin devotați organizațiilor în care lucrează.

În general, afacerile interconstruiesc cu patru domenii distincte: economia mondială, cultura organizației, strategia organizației și spiritul individual de leadership, așa cum se poate observa din figura 2.9.

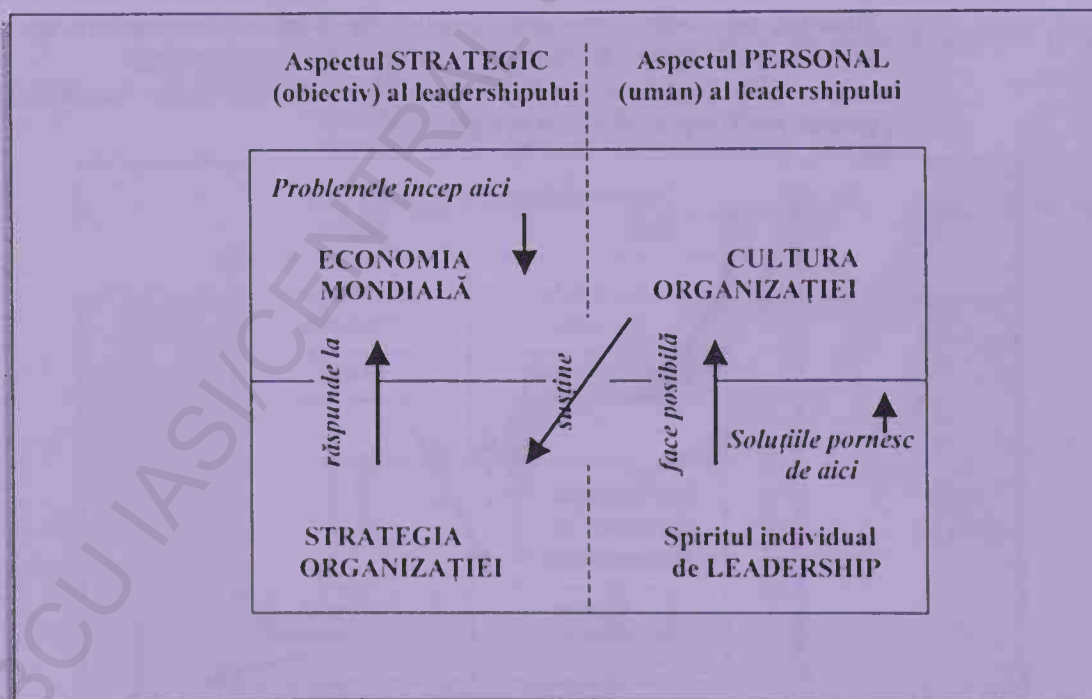


Fig. 2.9. Domeniile afacerilor

Economia mondială este reprezentată de situația politică și economică de ansamblu, de forțele istorice, de constrângerile pieței care guvernează lumea, unde fiecare întreprindere trebuie să acționeze.

Strategia organizației este răspunsul organizației la o astfel de situație, reprezentată de economia mondială, arătând cum o afacere poate supraviețui într-o lume reală. Strategia este o necesitate imperioasă, succesul organizației bazându-se pe calitatea strategiei, pe răspunsurile la exigențele pieței.

Aceste două domenii ale afacerilor sunt considerate *fenomene obiective*, ele constituind aspectul *strategic* al leadershipului. Logica de abordare a lor, limbajul utilizat constau în *obiectivitate*, adică precizie, matematici, știință și analiză. În realitate, asupra acestor domenii insistă majoritatea școlilor de management.

Cultura organizațională, ca domeniu imaterial, care desemnează sentimentele proprii unui grup de oameni, ca membri ai organizației, semnifică „*loialitate și angajament față de organizație*”. Cultura organizațională concentrează o enormă putere emoțională, în același timp pozitivă și negativă.

Cultura trebuie să susțină strategia, transformând-o în rezultate concrete, ea fiind un factor de succes în majoritatea organizațiilor. Deci prin ea se poate câștiga un avantaj concurențial, dar, în anumite condiții, se și poate pierde.

Prin comparație cu cultura, strategia este un lucru mai ușor, ea reprezintă „*mecanica*” proceselor, în timp ce cultura presupune personalitate, ea având nevoie pentru a fi pusă în valoare de personalități de excepție, de ființe de caracter, de lideri. *Ca și dragostea, cultura nu poate fi cumpărată.*

Multe companii sunt adeseori în impas la interfața dintre cultură și strategie, apelând la experți, când cultura nu susține suficient strategia. Mulți conducători cred că, odată elaborată strategia, execuția ei urmează de la sine. Nimic mai greșit, deoarece abia după ce strategia a fost elaborată adevărata muncă începe. De asemenea, mulți conducători sunt mai bine pregătiți să conceapă o strategie, decât să stăpânească procesul de punere a acesteia în aplicare.

Leadershipul organizației, ca factor de succes, se bazează pe spiritul individual de leadership al componentilor organizației, pe calitățile managerilor care pot să-i treacă în rândul liderilor.

Așa cum reiese din figura 2.9, există două laturi ale leadershipului, una obiectivă, în care se ține seama de constrângerile economiei mondiale și de prevederile strategice, și alta subiectivă, care ține de cultură, de calitățile liderilor.

Latura obiectivă care ține de spațiul exterior reclamă știința, iar latura subiectivă, care ține de spațiul interior, reclamă intuiția, universul exterior necesită măsura, cel interior intuiția, poezia. *Legătura dintre cele două universuri se face prin intermediul corpului uman, care reprezintă o interfață.*

În aceste condiții, a avea o „*strategie a culturii*” înseamnă a comite o mare eroare, înseamnă a aplica limbajul obiectivității la fenomene subiective, care este la fel de grav ca și în cazul aplicării unui limbaj subiectiv pentru a rezolva o problemă obiectivă. Nu se poate vorbi de „*dragoste științifică*”, după cum nu se poate vorbi de „*inginerie poetică*”.

În domeniul afacerilor, problemele pot fi abordate cu ajutorul teoriei generale despre lume, aplicabilă în toate domeniile, dar răspunsurile se găsesc în primul rând în spiritul liderului, în decizia sa individuală. Cele patru colțuri ale leadershipului permit înțelegerea laturii umane a acestuia. Între cele două laturi ale leadershipului există o strânsă legătură, sugerată și în figura 2.10.

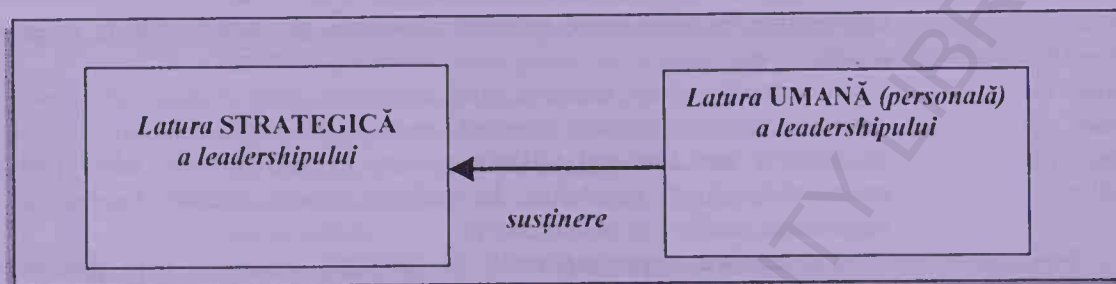


Fig. 2.10. Cele două laturi ale leadershipului

Strategia semnifică fuzionări, achiziții, alianțe, produse, scenarii pentru viitor, în timp ce latura umană (personală) înseamnă loialitate, angajament, sacrificiu, morală, entuziasm, energie, bucurie, inovație, inițiativă, curaj.

Un element foarte important îl reprezintă susținerea pe care cultura unei organizații o asigură obiectivelor sale. De obicei, asupra acestui aspect trebuie să se îndrepte eforturile, dar adesea este domeniul care se neglijează.

Companiile pot fi clasificate după competența lor în arta de a conduce, ca în figura 2.11.



Fig. 2.11. Matricea leadershipului (clasificarea companiilor)

O întreprindere care dispune de un leadership performant, atât prin prisma calității strategiilor adoptate, cât și a laturii umane, a relațiilor dintre salariați, dar, mai ales dintre conducători și subordonați, va fi o întreprindere de succes, care se poate aprecia că „se reinventează permanent” în funcție de noile condiții din mediu. La polul opus se situează întreprinderea cu un leadership slab atât prin prisma strategiilor adoptate, cât și din cea a laturii umane, ceea ce mai devreme sau mai târziu va conduce la faliment.

Întreprinderea cu un leadership slab prin prisma strategiilor adoptate, dar performant în ceea ce privește latura umană, se potrivește mai mult întreprinderilor în care spiritul întreprinzător joacă un rol important. Majoritatea întreprinderilor însă dispun în general de un leadership care pune accent pe strategie, dar care neglijează latura umană, sunt în general întreprinderile conduse de manageri.

Din cele prezentate mai sus privind întreprinzătorii, managerii și liderii, se poate trage concluzia că între aceștia există atât asemănări, cât și deosebiri prin prisma calităților și cunoștințelor de care dispun și pe care le aplică.

2.4. Comparație între întreprinzători, manageri și lideri

Așa cum rezultă din definirea și caracterizarea întreprinzătorilor și a liderilor, reiese că aceștia nu se exclud unii pe alții, și nici că ar fi necesar să se dezvolte cunoștințele și/sau calitățile numai pentru o anumită categorie de astfel de conducători, fiecare având rolul ei în dezvoltarea echilibrată a unei organizații și chiar a unei economii naționale. Dar nevoia pentru una sau alta dintre aceste categorii de conducători și dintre calitățile lor diferite poate să varieze de la o perioadă la alta din dezvoltarea organizației sau a economiei naționale.

În același timp, se poate afirma că același conducător, indiferent de nivelul ierarhic la care se situează, poate dispune de cunoștințe și calități proprii întreprinzătorilor, managerilor și liderilor, evident în proporții diferite.

Dacă acceptăm concepția potrivit căreia managerii sunt persoanele care exercită funcțiile managementului (prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare), atât practica din cadrul organizațiilor, cât și teoria referitoare la întreprinzători și lideri atestă faptul că și aceștia exercită aceste funcțiuni. Deci, din acest punct de vedere, toate cele trei categorii de conducători (manageri, întreprinzători și lideri) se aseamănă.

Dar, chiar prin prisma acestor funcții ale managementului, ei se și deosebesc, deoarece fiecare pune accent pe unele dintre aceste funcții și folosește modalități diferite de exercitare a lor. Spre exemplu, *prin prisma exercitării funcției de prevedere a managementului*, întreprinzătorii și liderii dispun de anumite calități care le permit să anticipeze viitorul, să folosească viitoarele oportunități, în timp ce managerii, pentru a exercita această funcție se folosesc mai mult de anumite metode și tehnici învățate, și mai puțin pe calități personale.

De asemenea, dintre cele trei categorii, liderii se disting printr-o largă viziune, ceea ce le conferă adesea un avantaj competitiv. Un manager are tendința de a acționa mai „rigid”, ceea ce, în timp, conduce la birocrație, care

frânează creativitatea, cu toate efectele negative pentru organizația în care funcționează. Dimpotrivă, un lider are tendința de a fi mai impulsiv, iar fără unele calități de manager, pentru a menține lucrurile în mână, el riscă să devieze spre o nebunie tiranică, la fel ca *Adolf Hitler*. Așa se explică poate nevoia permanentă atât de calități de manager, cât și de calități de lider, întrucât numai unele pot lua o turnură nedorită. Aceste calități sunt necesare, însă în proporții diferite, în funcție de împrejurări. Spre exemplu, în perioadele de criză, poate că este mai mult nevoie de lideri, alături de manageri într-o proporție mai redusă.

Dacă avem în vedere *rolurile indeplinite de manageri*, se constată că aceștia trebuie să desfășoare activități pentru exercitarea atât a rolului de lider, cât și a celui de întreprinzător. Aceasta denotă că aceeași persoană trebuie să dispună de calități de manager, întreprinzător și lider. Dar de aceste calități fiecare conducător dispune în proporții diferite. Cel care va dispune mai mult de calități de manager va căuta să înlăture riscul, în timp ce un potențial întreprinzător își va asuma riscul. Apoi, liderii fac în general dovada spiritului de echipă, în timp ce întreprinzătorii sunt independenți, individualiști și combativi.

Spiritul întreprinzător este favorabil conducerii propriei afaceri, dar, atunci când se integrează în grup, acest individualism poate să determine apariția unor probleme. Foarte rar întreprinzătorii caută să țină seama de interesele altora, ei conducând, chiar după crearea întreprinderii și creșterea dimensiunii acesteia, într-o manieră independentă, ceea ce va genera mai devreme sau mai târziu conflicte.

În activitatea pe care o desfășoară, liderii știu să fie penetranți, să-și apare interesele, într-un mediu concurențial, dar să și coopereze, ceea ce este foarte necesar în cadrul întreprinderilor mari, cu o activitate complexă. În elaborarea unui plan, spre exemplu, liderii, în baza unei viziuni, își stabilesc o strategie, ținând cont de interesele celorlalți indivizi și a altor grupuri din cadrul organizației, în timp ce întreprinzătorii elaborează strategia cea mai favorabilă propriilor interese, fără a ține seama de interesele altora. De asemenea, liderii stabilesc o rețea de relații, luând în considerare persoane-cheie (superiori, colaboratori, subordonați, etc.), în timp ce întreprinzătorii își construiesc o rețea puternică de subordonați, ignorând superiorii, colaboratorii.

În concluzie, se poate aprecia că același individ poate cumula cunoștințe și calități de întreprinzător, de manager și de lider, în proporții diferite, ponderea acestora recomandându-l pentru una dintre aceste categorii. Considerăm de asemenea că leadershipul nu reprezintă ceva diferit de management, o activitate care se desfășoară în paralel cu managementul, ei un management în care se pune un accent mai mare pe latura umană, pe relațiile dintre manageri și subordonați și în general pe relațiile dintre personalul unei organizații și pe calitățile personale ale conducătorilor care le conferă o largă viziune.

2.5. Rezumat al principalelor probleme

Persoanele care creează, conduc și dezvoltă întreprinderi, care obțin succese semnificative sau care falimentează întreprinderi sunt întreprinzătorii, managerii sau liderii. Înțelegerea acestor concepte, sesizarea diferențelor care există între aceste personaje, precum și cunoașterea calităților, cunoștințelor sau aptitudinilor pe care trebuie să le posede respectivele persoane reprezintă preocupări atât pentru teoreticienii, cât și pentru practicienii din domeniu.

Cei care își asumă riscuri pentru a exploata diferite oportunități, creează întreprinderi pe care le fac să funcționeze, bazându-se mai mult pe propriile forțe, dar având în vedere aproape în exclusivitate propriile interese, sunt întreprinzătorii. Transformarea unei persoane în întreprinzător este influențată, în principal, de patru variabile: de stare, psihologică, sociologică și economică.

Fără a ne baza pe rezultatele unei cercetări prealabile, considerăm că ponderea cea mai mare o dețin managerii, de aceea s-a acordat un loc important acestei categorii de personal, care joacă un rol important în cadrul organizațiilor. Managerii, ca persoane care exercită funcțiile managementului în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce le revin din fișa postului pe care-l ocupă, pot și trebuie să fie evaluați, perfecționați, și promovați, după anumite criterii specifice și prin metode specifice.

Despre lideri s-a afirmat de nenumărate ori că sunt o categorie de personal care este mai greu de descris, și cu atât mai mult de format, întrucât pătrunderea în rândul acestora depinde de numeroase calități personale, înăscute, care nu pot fi asimilate în urma unei pregătiri de specialitate. Cu toate acestea, există o serie de cunoștințe care pot fi asimilate, de calități ce pot fi dezvoltate, deci se poate vorbi de un proces prin care o persoană, care dispune și de anumite calități personale înăscute, poate învăța să devină lider.

Deși există numeroase diferențe între întreprinzători, manageri și lideri, între aceștia există și numeroase asemănări, între care poate cea mai semnificativă constă în faptul că toți desfășoară o activitate prin care influențează activitatea altor persoane. Aceasta explică justetea afirmației că o persoană poate dispune, în proporții diferite, de calități specifice întreprinzătorilor, managerilor și chiar liderilor. Dar tot adevărat este că o persoană se poate manifesta mai mult ca întreprinzător, ca manager sau ca lider. De altfel, toate aceste categorii de personal sunt necesare, cu accent pe una sau alta, în funcție de context, de domeniul de activitate în care funcționează organizația sau de situația în care se află la un moment dat respectiva organizație.

2.6. Cuvinte-cheie

- manager
- întreprinzător
- lider
- stil de management
- tip de manager
- viziune
- realism
- etică
- curaj
- măreție
- participativul
- autoritarul
- autoritarism
- directivitate
- metode active
- consultanți

2.7. Probleme de abordat

1. Dezvoltarea spiritului întreprinzător în contextul economiei românești.
2. Dezvoltarea calităților de lider la conducătorii din cadrul organizațiilor românești.
3. Cum se poate asigura un echilibru între calitățile de întreprinzător, manageri și lider, în diferite domenii și la diferite niveluri ierarhice ale managementului organizației?
4. Perfecționarea raporturilor manager – subordonați în cadrul organizațiilor românești.
5. Modalități de evaluare a eficienței muncii managerilor.

2.8. Studiu de caz

Unul dintre cei mai activi oameni de afaceri din România este Doru Sebastian. Se poate spune, fără a greși, că el a știut să se acomodeze foarte rapid condițiilor economiei de piață, să-și adapteze profilul afacerilor sale cerințelor pieței, economiei românești, obținând un important profit, fără a apela la un capital străin. Din acest punct de vedere, el constituie un caz aparte.

Este interesant să menționăm că, după ce a obținut diploma de bacalaureat, el a urmat școala de mecanici auto, a lucrat o perioadă ca mecanic, după care a debutat în afaceri cu câteva jocuri mecanice. În timp, Doru Sebastian a devenit un personaj care se bucură de o independență financiară aproape totală. Această reușită nu este numai rezultatul hazardului, gustul său pentru risc, energia, imaginația și multiplele sale investiții i-au permis să-și asigure un loc important printre întreprinzătorii particulari, în trei domenii de activitate: transporturi, comerț și alimentație publică.

Doru Sebastian vizează și realizarea unor obiective de natură socială, cum ar fi îmbunătățirea condițiilor de transport urban al populației, a aspectului străzilor din orașul său de reședință și economisirea timpului cetățeanului. În acest sens, el a construit în orașul de reședință, mai multe stații de autobuz cu un aspect plăcut, în care cetățenii, pe lângă faptul că pot aștepta la adăpost autobuzul, se pot aproviziona cu o serie de mărfuri utile, își pot cumpăra zilnic ziarul și/sau revista preferat(ă) etc.

În intimitate, Doru Sebastian se dovedește un om distins, căruia îi place să evoce amintiri de familie și să discute evenimentele care compun cotidianul. Cifra de afaceri a d-lui Doru Sebastian nu a atins nici pe departe apogeul, el neintenționând să-și frâneze ambițiile, dacă judecăm după cuvintele sale „...dacă nu mai prevezi o creștere a afacerilor ești mort imediat sau cât de curând”.

Spiritul de întreprinzător de care dă dovadă Doru Sebastian se reflectă în dorința sa constantă de a cumpăra noi societăți comerciale. El mărturisește că nu este prea mult adeptul „punerii pe picioare” a unei întreprinderi pornind de la nimic. În primul rând, își elaborează o strategie, apoi trece la acțiune. Această tactică i-a permis să dețină controlul mai multor afaceri. Întotdeauna a făcut dovada abilității de a risipi ideile preconcepate și de a concepe satisfacerea unei nevoi în condiții mai bune. Într-un fel, el se situează în categoria întreprinzătorilor care excelează prin a pune pe picioare afaceri în dificultate.

Probleme de dezbateri

- a. Care sunt calitățile de care dispune D. Sebastian?
- b. Care sunt principalele oportunități exploatate de D. Sebastian?
- c. Explicați, prin prisma variabilelor care influențează transformarea unui individ în întreprinzător, acest proces în cazul lui D. Sebastian.

2.9. Bibliografie

1. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gheorghita, Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
2. Stoner S.A., Freeman R.E. - *Management*, Prentice Hall, 1992
3. Mintzberg H. - *Le management: Voyage au centre des organizations*, Les Editions d'Organisation, 1990
4. Shapiro A. - *Entrepreneurship and Economic Development Proceeding of Projeect*, Inseed Sumer, 1975
5. Kotter S. - *Le leadership de l'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1990
6. Koestenbaum P. - *Les quatre verites du management*, InterEditions, Paris, 1993
7. Bennis W. - *Profession: Leaders (On Becaming a Leader, 1989)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1989
8. Bennis W. - *The Unconscious Conspiracy – Why leader can't lead*, Amacon Press, New York, 1978
9. Adair J. - *Effective Leadership*, Wildorshot, Gower, 1983
10. Adair J. - *Not Boss But Leaders*, Guildford, Talbot Adair Press, 1988
11. Adair J. - *Great Leader*, Guildford, Talbot Adair Press, 1989
12. Bennis W., Burt Nanns - *Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985)*, traducere de C. Durieux, InterEdition, Paris, 1985
13. Adair J. - *Understanding Motivation*, Guildford, Talbot Adair, 1990

Capitolul 3

CONCEPTELE DE ORGANIZAȚIE ȘI ÎNȚEPRINDERE

3.1. Conceptul de organizație	80
3.2. Conceptul de întreprindere	81
3.2.1. Definirea și caracteristicile întreprinderii	81
3.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii	83
3.3. Tipuri de întreprinderi	85
3.3.1. Clasificarea după diferite criterii	85
3.3.2. Întreprinderea mică și mijlocie (IMM)	89
3.4. Mediul ambiant extern al organizației	90
3.5. Rezumat al principalelor probleme	95
3.6. Cuvinte-cheie	96
3.7. Probleme de abordat	96
3.8. Studiu de caz	96
3.9. Bibliografie	98

CONCEPTELE DE ORGANIZAȚIE ȘI ÎNTREPRINDERE

Fiecare dintre noi suntem, pentru o parte din viața noastră, membri ai unei organizații, care poate fi școala, echipa de sport, un grup artistic, religios sau civic, armata sau o întreprindere. Este deci important să înțelegem noțiunea de organizație, din moment ce ea poate să se prezinte sub diferite forme sub care funcționează.

3.1. Conceptul de organizație

Definirea
organizației

Organizația poate fi constituită din două sau mai multe persoane care desfășoară activități în comun în vederea realizării unor obiective.

Deși se prezintă sub diferite forme, sunt mai mult sau mai puțin formalizate, deci constituite pe baza unor reglementări prestabilite, organizațiile au câteva *trăsături comune*:

- a) urmăresc realizarea unor **obiective**;
- b) își elaborează un **plan** pentru realizarea obiectivelor;
- c) dispun de anumite **resurse** financiare, materiale și umane;
- d) sunt conduse de **manageri**.

Caracteristicile
organizației

Orice organizație își stabilește anumite obiective, care pot să fie diferite de la o perioadă la alta. Spre exemplu, pentru o echipă de fotbal, într-un an obiectivul poate să fie reprezentat de „câștigarea campionatului”, pe când în alt an poate să-l reprezinte „evitarea retrogradării”. Pentru o întreprindere productivă, obiectivul poate fi reprezentat de obținerea unui profit, creșterea cifrei de afaceri etc., sau toate la un loc. În afara existenței anumitor obiective, organizația nu ar avea nicio rațiune pentru a se crea și pentru a funcționa.

În general, o organizație trebuie să dispună de un plan pentru realizarea obiectivelor propuse, în sensul unor activități necesare a se desfășura în anumite intervale de timp, de către anumite persoane specializate, folosind metode și tehnici specifice.

Realizarea obiectivelor, deci implicit desfășurarea activităților, presupune alocarea anumitor resurse umane (persoanele implicate în desfășurarea activităților), materiale (materiile prime, energia, etc. necesare desfășurării activităților) și financiare (salariile personalului implicat în desfășurarea activităților). Spre exemplu, o echipă sportivă nu poate juca fără echipamentul furnizat de o întreprindere producătoare de materiale sportive, iar aceasta, la rândul ei, nu poate funcționa fără materiile prime și materialele furnizate de alte întreprinderi ș.a.m.d.

O organizație dispune de manageri care să fixeze obiectivele și să coordoneze eforturile pentru realizarea acestora. Managerii, liderii sunt reprezentați de antrenor pentru o echipă sportivă, de director, pentru o întreprindere productivă, sau de rector, pentru o universitate.

Necesitatea creării de organizații este justificată de mai multe *rațiuni de creare*, între care:

- organizațiile, ca instituții sociale, reflectă o serie de nevoi și valori acceptate din punct de vedere cultural, folosesc traiului în comun, deci îndeplinesc anumite scopuri ale societății;
- organizațiile reprezintă cadrul de coordonare a eforturilor diferiților indivizi pentru realizarea unor scopuri comune, care în mod individual ar fi foarte greu sau chiar imposibil de realizat;
- organizațiile păstrează, înmagazinează cunoștințele din trecut, care sunt foarte necesare pentru viitorul omenirii;
- organizațiile (de exemplu: universitățile, muzeele etc.) protejează și transmit cunoștințe generațiilor viitoare, dar ele și adaugă cunoștințe la cele acumulate deja;
- organizațiile reprezintă sediul în care oamenii pot să-și facă o anumită carieră, de la om de afaceri la preot, profesor, medic etc.

Un rol important, între organizații revine întreprinderilor, care pot să se prezinte din punct de vedere al formei juridice sub diferite forme.

3.2. Conceptul de întreprindere

Activitatea economică, ce reprezintă principala preocupare a societății noastre, se desfășoară în întreprinderi, care devin astfel utilizatoare de resurse, surse de bogăție și deținătoare de putere. Ca agent economic, întreprinderea trebuie studiată sub multiple aspecte, pentru a o înțelege în toată complexitatea ei. Întreprinderea este tot o organizație, dar care se diferențiază de alte tipuri de organizații prin anumite trăsături specifice.

3.2.1. Definirea și caracteristicile întreprinderii

Definirea întreprinderii

Întreprinderea constituie un sistem organizat de un centru de decizie, care dispune de o anumită autonomie, în care, cu ajutorul mijloacelor fizice și al resurselor umane, se produc bunuri, se elaborează lucrări sau se prestează servicii destinate vânzării.

Caracteristicile întreprinderii

Orice întreprindere, indiferent de domeniul în care funcționează, de grad de mărime, sau de natura activităților care se desfășoară în cadrul ei, prezintă mai multe *caracteristici comune*:

- *este o organizație*, prin faptul că reunește mai multe persoane care desfășoară activități în vederea realizării unor obiective comune;
- *are o finalitate economică*, concretizată în aceea că este creatoare de bogăție destinată vânzării;
- *dispune de autonomie decizională*, care depinde de sistemul economic, de gradul de mărime, de sectorul de activitate, cadrul juridic elaborat de autoritățile politice, de influența diferitelor grupuri de presiune și de acțiunea concurenței.

Există mai multe modalități de înțelegere a conceptului de întreprindere, între care concepțiile: *materialistă, personalistă și sistemică*.

Concepția materialistă asupra întreprinderii

Potrivit concepției materialiste, *întreprinderea* este considerată în esență „*un ansamblu de bunuri destinate producției*”. Salariații sunt considerați ca furnizori de muncă, neintegrați în întreprindere. Această concepție se întâlnește sub două variante:

- a) *punctul de vedere capitalist*, în care se încadrează F.W. Taylor, cu organizarea științifică, și H. Fayol, cu cercetările privind administrația rațională, conform căreia proprietatea asupra întreprinderii este privată, managerul desfășoară acțiuni riscante, iar profitul constituie finalitatea întreprinderii;
- b) *punctul de vedere socialist*, potrivit căruia întreprinderea trebuie să fie proprietate de stat, ca o condiție imperativă pentru eliminarea exploatării.

Concepția personalistă asupra întreprinderii

O altă abordare a întreprinderii se poate realiza prin prisma concepției personaliste, conform căreia „*întreprinderea este reprezentată de un colectiv de persoane dotat cu o personalitate proprie*”. Cele două variante sub care se manifestă această concepție sunt:

- a) *teoria relațiilor umane*, în care se încadrează cercetările psihosociologice asupra motivației ale lui E. Mayo, H. Maslow, Herzberg, potrivit cărora individul și grupul sunt elemente determinante ale întreprinderii, de aceea trebuie urmărită punerea de acord a obiectivelor întreprinderii cu aspirațiile oamenilor;
- b) *teoria autogestiunii*, ca mijloc de a face pe fiecare muncitor responsabil de funcționarea întreprinderii și care presupune însușirea colectivă a mijloacelor de producție și realizarea democrației economice. Pentru punerea în practică a acestei teorii s-au făcut încercări în diferite țări, ca fosta Iugoslavie, Algeria și chiar în țara noastră, dar aceste încercări au eșuat. S-a constatat că autogestiunea nu elimină nici conflictele interne, cauzate de diferențele în repartizarea puterii și veniturilor, și nici pe cele externe, cauzate de contradicția dintre obiectivele întreprinderii și cele ale economiei naționale.

Concepția sistemică asupra întreprinderii

Concepția sistemică asupra întreprinderii trebuie înțeleasă în ansamblul său și în corelație cu mediul. Ea presupune luarea în considerare a interdependențelor dintre elementele sale componente de natură umană, tehnică, financiară etc., și a schimburilor acestora cu mediul. Întreprinderea este un sistem deschis către mediul extern, cu o anumită finalitate și adaptabilitate.

În afara preocupărilor teoretice, în practică întreprinderea este percepută din mai multe unghiuri sau puncte de vedere, și anume:

- *unitate de producție*, când producția este considerată principala rațiune pentru crearea întreprinderii;
- *unitate de repartiție*, dacă se are în vedere faptul că întreprinderea creează un supliment de bogăție (valoare adăugată), care trebuie repartizată muncitorilor, sub formă de salarii, prime etc., acționarilor, sub formă de dividende, creditorilor, sub formă de dobânzi, statului, sub formă de impozite etc.;

- *celulă socială*, întrucât întreprinderea este un ansamblu de persoane și de grupuri de persoane, ale căror aspirații sunt adesea divergente, dar între care se stabilesc relații sociale și care participă la realizarea unor obiective comune;
- *centru de decizie*, ca urmare a competenței de a lua decizii, deci o organizație în care personalul dispune de clarviziune și care are gustul riscului.

Indiferent de domeniul în care funcționează, obiectivul unei întreprinderi constă în a obține profit prin satisfacerea unor nevoi ale pieței. Managementul întreprinderii trebuie să țină seama de variabilele care constituie intrări în întreprindere (forța de muncă, materiile prime, banii, informațiile etc.) pentru a satisface principalele piețe potențiale, care pot fi reprezentate de consumatorii individuali, alte întreprinderi sau organizații, guvern sau piața externă.

3.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii

În teoria și practica managementului se vehiculează tot mai frecvent conceptul de *responsabilitate socială a întreprinderii*. Dar, chiar dacă managementul unei întreprinderi își însușește acest concept al responsabilității sociale, aceasta nu înseamnă că o să se și regăsească și în practică, întrucât este destul de dificil de a evalua „randamentul” social al unei întreprinderi.

În general, responsabilitatea socială a unei întreprinderi se poate motiva prin aceea că aceasta trebuie să facă față la cel puțin cinci probleme importante, care au și puternice implicații de natură socială, cum sunt: *inflația*, *managementul „cu față umană”*, *protecția mediului*, *protecția consumatorului și criza de energie*.

Inflația

Inflația, ca fenomen de creștere a prețurilor, sau de depreciere a puterii de cumpărare a monedei naționale, este de două tipuri: inflație prin cerere și inflație prin costuri.

Inflația prin cerere se caracterizează prin dezechilibrul dintre masa monetară în circulație și cantitatea de produse disponibile, deci când cererea pentru un produs este mai mare decât oferta, prețul acestuia are tendința de creștere.

Inflația prin costuri se explică prin creșterea componentelor costului (salarii, dobânzi, materii prime etc.) care determină creșteri ale prețului.

Creșterea prețului datorită inflației determină o serie de modificări în comportamentul consumatorilor. Unii își reduc cheltuielile la minimum, alții amână unele cumpărături prevăzute, boicotând produsele diferitelor întreprinderi. În astfel de cazuri, întreprinderile trebuie să reacționeze la spirala inflaționistă, reducându-și pe cât posibil unele cheltuieli. În concluzie, nu numai consumatorii trebuie să se adapteze la inflație, ci și întreprinderile, care au o responsabilitate în înlăturarea acestui fenomen cu puternice implicații sociale.

Managementul „cu față umană”

Managementul „cu față umană” presupune o reconsiderare a întregii activități, în sensul punerii în prim-plan a factorului uman.

Insensibilitatea la nevoile unei persoane este o problemă gravă, regăsită în majoritatea organizațiilor. Să ne gândim numai la câte obstacole trebuie să treacă persoanele cu handicap pentru a lucra cu demnitate în cadrul unora dintre organizații.

Managementul „cu față umană” presupune realizarea unui echilibru între obiectivele privind productivitatea și rentabilitatea, pe de o parte, și nevoile sau dorințele salariaților, pe de altă parte. Salariații sunt mult mai productivi dacă sunt considerați participanți nu numai la realizarea obiectivelor, ci și la stabilirea lor.

În multe țări s-a înțeles acest lucru și s-a acționat în consecință. În Germania, spre exemplu, reprezentanții sindicatelor fac parte din consiliul de administrație al întreprinderii, în Suedia fabricanții de autoturisme au reconsiderat satisfacția în muncă pentru personalul de la liniile de montaj, iar firmele americane au ameliorat sensibil programele privind egalitatea șanselor.

În concluzie, managementul „cu față umană” presupune o nouă optică în ceea ce privește folosirea celei mai importante resurse de care dispune orice organizație, care este resursa umană.

Protecția mediului, ca element care ține seama de managementul organizației, constă în menținerea unui mediu ecologic sănătos prin adoptarea unor soluții tehnice și tehnologice adecvate.

Acțiunile de protecție a mediului au însă numeroase repercusiuni asupra organizației atât sociale, cât și juridice. Astfel de acțiuni, cum este poluarea, adică degradarea sau distrugerea mediului natural, reprezintă o problemă ecologică de mare actualitate și deosebită importanță nu numai pentru întreprinderi, ci și pentru omenire în ansamblul ei. Fiecare admitem existența poluării, dar nu toți suntem dispuși să ne asumăm costurile impuse de măsurile corective pentru acest fenomen. O soluție logică, reciclarea rămâne puțin utilizată de întreprinderi, cu toate că ea este acceptată de societate și de întreprinderi, deoarece rămâne totuși întrebarea fără răspuns, „cine va plăti?”.

Protecția consumatorilor reprezintă o altă problemă la care trebuie să facă față întreprinderile prin producerea de produse, executarea de lucrări și prestarea de servicii, prin care să fie feriți consumatorii de efectele negative ale folosirii acestora.

John F. Kennedy a dat în 1962 o excelentă descriere a drepturilor consumatorilor, care sunt în principal următoarele:

- consumatorul are dreptul la securitate;
- consumatorul are dreptul la informație;
- consumatorul are dreptul la alegere;
- consumatorul are dreptul de a fi ascultat.

Din păcate, puține întreprinderi românești fac eforturi pentru a reduce numărul reclamațiilor consumatorilor și, mai grav, puțini consumatori sunt conștienți de drepturile pe care le au față de efectele pe care le produc asupra lor produsele, serviciile sau lucrările furnizorilor.

Criza de energie

Criza de energie provine din *capacitățile reduse pe plan mondial de a acoperi nevoile de energie actuale și de perspectivă ale omenirii*.

În plus față de aceste capacități insuficiente pentru producerea de energie, datorită consumurilor energetice mult mai ridicate în întreprinderile românești, în raport cu cele înregistrate pe plan mondial, această criză se accentuează, respectivele întreprinderi confruntându-se cu probleme serioase de asigurare a necesarului de energie și implicit în ceea ce privește competitivitatea produselor românești pe piața externă.

3.3. Tipuri de întreprinderi

3.3.1. Clasificarea după diferite criterii

În mediul național și internațional funcționează o gamă largă de tipuri de întreprinderi care pot fi clasificate după mai multe criterii.

După forma de proprietate

După forma de proprietate se pot delimita următoarele tipuri de întreprinderi:

- întreprinderi *private*, când patrimoniul lor aparține unor persoane fizice, care au avut inițiativa creării lor;
- întreprinderi *de stat*, caracterizate prin aceea că statul a avut inițiativa creării lor și este proprietarul întregului patrimoniu de care acestea dispun;
- întreprinderi *mixte*, în cadrul cărora există participații la crearea și exploatarea patrimoniului de care dispun atât din partea statului, cât și din partea unor persoane fizice particulare.

După numărul proprietarilor și modalitățile de constituire și exploatare a patrimoniului

După numărul proprietarilor și modalitățile de constituire și exploatare a patrimoniului, se cunosc următoarele tipuri de întreprinderi:

- întreprinderi *private individuale*, întâlnite în domenii ca agricultura, pescuitul, serviciile etc., sub formă artizanală, care în general prezintă următoarele caracteristici: *sunt proprietatea unei singure persoane, numărul de salariați este foarte mic (sub zece), proprietarul este responsabil pentru bunurile întreprinderii și participă la procesul de producție*;
- întreprinderi *unipersonale cu răspundere limitată*, în cadrul cărora patrimoniul este separat de cel personal al proprietarului, responsabilitatea acestuia fiind limitată numai la patrimoniul întreprinderii, ceea ce diminuează considerabil riscul, dar și încrederea colaboratorilor în afaceri;

- întreprinderi **societare**, în cadrul cărora: *capitalul societății este repartizat între două sau mai multe persoane, fiind divizat în titluri, numite fie acțiuni, fie părți sociale, au personalitate juridică, iar asociații primesc dividende. Potrivit Codului civil, societatea reprezintă „un contract prin care două sau mai multe persoane se învoiesc să pună în comun anumite bunuri, cu scopul de a împărți foloasele ce ar rezulta din exploatarea acestora”*. Fiind un contract, societatea trebuie să îndeplinească *condițiile generale de viabilitate* impuse de un contract în general, și anume:
 - *consimțământul părților, care reclamă o aptitudine naturală de a consimți, ceea ce elimină unele persoane din acest proces, cum sunt întârziările mintal, sau persoanele în stare de ebrietate;*
 - *capacitatea juridică de a contracta sau aptitudinea legală, care elimină persoanele care nu dispun de aceasta, spre exemplu minorii;*
 - *o clauză licită și un obiect determinat, potrivit căruia contractul să nu devină în contradicție cu anumite legi, cu bunele moravuri sau cu ordinea publică.*

În afara acestor condiții generale, contractul de societate trebuie să îndeplinească și anumite *condiții specifice*, și anume:

- să aducă o miză socială, reprezentată de aportul fiecărui asociat, care se poate concretiza în bani, bunuri corporale (imobile, automobil etc.) sau bunuri necorporale, cum ar fi creanțele care la noi în țară însă nu se admit;
- asociații trebuie să-și propună realizarea de profit pe baza exploatarea unui fond comun, deci nu pot fi considerate societăți comerciale asociațiile științifice sau literare, sau orice altă societate care nu-și propune să obțină profit prin activități comerciale;
- profitul să fie însușit în comun de către asociați.

În țara noastră, potrivit legislației actuale, pot fi înființate și pot funcționa următoarele tipuri de societăți comerciale, prezentate în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1

Tipul societății comerciale	Principalele caracteristici	Avantaje	Dezavantaje
Societate în nume colectiv (SNC)	• este o societate de persoane; • obligațiile sociale sunt garantate de toți asociații cu întregul lor patrimoniu • patrimoniul și persoana asociatului devin componente juridice ale societății • au o firmă socială (nume comercial) în care apar numele tuturor asociaților sau al celui mai important	- garanția mare a societății dată nu numai de patrimoniul ei, ci și de cel al asociaților - asociații au încredere unii în alții, oferind garanție terților	- număr redus de asociați - în cazul interdicției, insolvabilității sau decesului unui asociat se ajunge la dizolvarea societății - în cazul falimentului, atât societatea, cât și asociații sunt declarați faliti - este improprie marilor întreprinderi

Societate în comandită simplă (SCS)	- este o societate de persoane - există două categorii de asociați: comanditarii, a căror responsabilitate este limitată la mărimea aportului social, și comanditații, care exploatează capitalul și care răspund nelimitat și solidar de toate datoriile societății - are o firmă socială ca și SNC, cu mențiunea că în firmă pot figura numai numele comanditaților	- permite combinarea disponibilului de capital al unor persoane, cu aptitudinea de a-l exploata a altora - permite punerea în valoare a brevetelor, invențiilor etc.	- prezintă o anumită instabilitate - nu are durată mare de funcționare și nici capital mare - dispariția unui asociat duce la dizolvarea societății
Societate în comandită pe acțiuni (SCA)	- este o societate de capitaluri - capitalul este divizat în acțiuni - acționarii comanditari își pot vinde partea lor - asociații sunt răspunzători în limita capitalului deținut (acțiunilor) - nu are firmă socială, ci se denumește prin obiectul de activitate al societății	- permite combinarea disponibilului de capital al unor persoane cu abilitatea altora de a-l exploata - acțiunile pot fi vândute sau transmise altor persoane, fără ca societatea să se desființeze	- nu se folosește pentru societățile cu volum mare de capital - credibilitatea mai redusă față de terți
Societate pe acțiuni (SA)	- este o societate de capitaluri - capitalul este divizat în acțiuni - acționarii sunt răspunzători numai în limita aportului la capitalul social - capitalul inițial, subscris de asociați, este numit „capital acțiuni” „capitalul obligațiuni” este cel procurat pe parcurs prin emiterea de obligațiuni	- permite constituirea unui capital important ca volum - acțiunile sunt transmisibile - societatea poate funcționa, chiar dacă unii asociați își vând acțiunile pe care le dețin	dificultăți în conducerea societății, când nu există un deținător majoritar al acțiunilor societății
Societate cu răspundere limitată (SRL)	- societate de capitaluri - răspunderea este limitată la capitalul social - capitalul social inițial este limitat la o anumită mărime - aportul social este alcătuit din părți sociale - numărul de asociați nu poate fi mai mare de 50	- răspunderea asociaților numai în limita aportului social - în cazul dispariției unui asociat, societatea nu se dizolvă	- credibilitatea mai redusă față de partenerii de afaceri - nu se pretează la întreprinderi de dimensiuni mari

După apartenența națională

- întreprinderi **cooperatiste**, care se creează pe baza participării mai multor persoane ce desfășoară activități similare, în calitate de mici proprietari, la conducerea și exploatarea în comun a aportului cu care vin în întreprindere (cooperativă);
- întreprinderi **familiale**, al căror specific îl reprezintă faptul că patrimoniul se află în coproprietatea membrilor unei familii, care, de cele mai multe ori, sunt și lucrători în cadrul întreprinderii lor.

După apartenența națională, pot fi identificate următoarele tipuri de întreprinderi:

- întreprinderi *naționale*, caracterizate prin aceea că patrimoniul acestora se află în proprietatea unei țări;
- *joint-venture*, care se creează prin participarea cu capital în proporții diferite a unor persoane fizice sau juridice, din două sau mai multe țări, veniturile împărțindu-se în funcție de contribuția fiecărei părți la constituirea capitalului social;
- întreprinderi în proprietatea unui grup economic *cu activități desfășurate în mai multe țări*, care, în raport de gradul de centralizare a patrimoniului, al managementului practicat și de specializarea filialelor componente sunt: *multinaționale*, *internaționale*, *mondiale sau transnaționale*, ale căror caracteristici sunt prezentate mai jos.

După gradul de
mărime

După gradul de mărime (care se stabilește pe baza unor criterii ca numărul de salariați, cifra de afaceri, profitul, capitalul social etc.), întreprinderile pot fi:

- întreprinderi *mici și mijlocii (IMM)*, care se caracterizează prin aceea că proprietarul este în același timp managerul, sunt dinamice, dar și foarte vulnerabile, ca urmare în special a dependenței de același client, a cheltuielilor ridicate, a unei accentuate specializări etc.;
- întreprinderi *mari*, caracterizate printr-un înalt grad de diversificare, resurse financiare importante, organizare pe un număr mare de niveluri ierarhice, dar care reacționează mai greu la schimbările din mediul extern. În unele țări, marile întreprinderi sunt organizate sub forma unui grup de societăți, având relații economice și financiare, controlate de o societate-mamă sau de o societate de portofoliu (holding) a cărei reprezentare grafică se prezintă în figura 3.1.

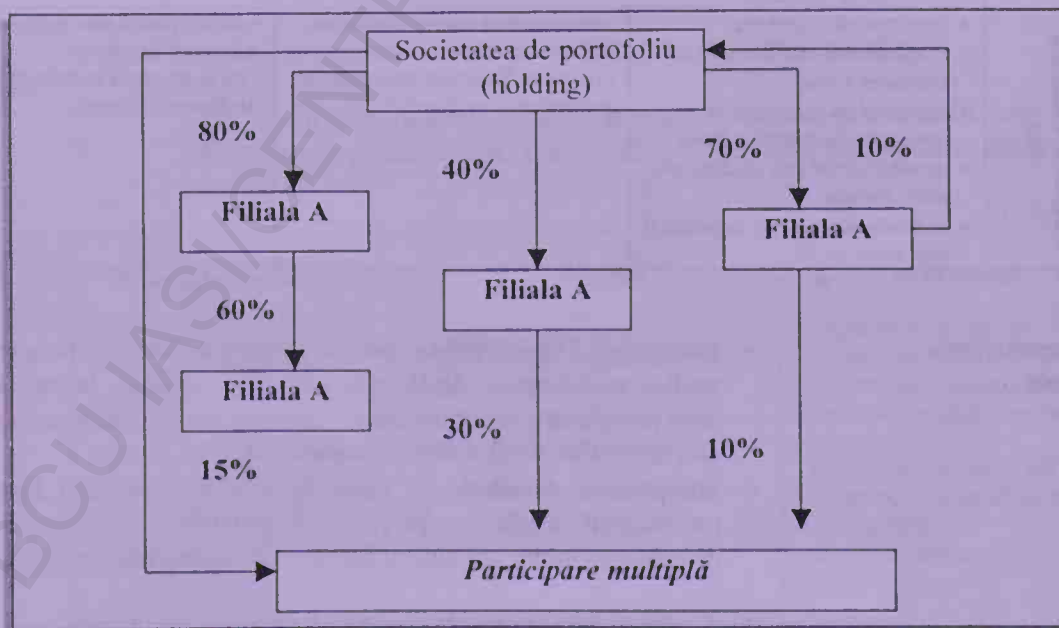


Fig. 3.1. Structura unui grup economic de tip holding

Indiferent de tipul în care se încadrează, întreprinderea în general reprezintă cadrul de desfășurare a activităților economice din fiecare țară, ceea ce justifică afirmația că ea reprezintă celula de bază a societății.

3.3.2. Întreprinderea mică și mijlocie (IMM)

Criterii de încadrare în categoria IMM

Gradul de mărime al unei întreprinderi se apreciază, de cele mai multe ori, în comparație cu alte întreprinderi, prin prisma unor criterii, cum sunt:

- cifra de afaceri;
- numărul de salariați;
- valoarea activelor întreprinderii;
- cota de piață pe care o deține întreprinderea;
- relațiile cu concurenții.

Nu ne propunem să dăm o definiție a întreprinderii mici și mijlocii (IMM), ci să prezentăm doar câteva caracteristici ale acesteia, precum și principalele avantaje și limite.

În general, IMM se caracterizează prin independență și autonomie atât din punct de vedere al proprietății, cât și al funcționării, nu este în situația de a domina într-un domeniu de activitate, iar dimensiunea acesteia nu depășește anumite norme.

În urmă cu câțiva ani, Comitetul pentru Dezvoltare Economică din SUA considera între caracteristicile IMM-urilor, următoarele:

- autonomie de gestiune și conducerea în cele mai multe cazuri de către proprietari;
- număr limitat de investitori, adesea unul singur;
- câmp de activitate regional;
- activitate ce reprezintă doar o mică parte a industriei sau domeniului respectiv.

În majoritatea țărilor dezvoltate, întreprinderile mici și mijlocii dețin cea mai mare pondere în totalul întreprinderilor din țările respective. În general, astfel de întreprinderi se găsesc în toate sectoarele de activitate, dar cele mai multe sunt întâlnite în domeniul serviciilor.

Se apreciază de către specialiști că întreprinderile mici și mijlocii nu reprezintă o simplă reproducere a marilor întreprinderi, întrucât prezintă un anumit *specific* privind: *poziția lor pe piață, capacitatea lor de a atrage personalul, modul lor de organizare și gestiune*, toate prezentând atât avantaje, cât și dezavantaje față de marile întreprinderi. Tendința unor astfel de întreprinderi de a funcționa asemănător marilor companii constituie de cele mai multe ori un eșec.

Avantajele IMM-urilor

Între *avantajele* întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) pot fi menționate următoarele:

- o capacitate ridicată de inovare, manifestată nu numai la lansarea de noi produse, ci și în strategia pe care o adoptă acestea;
- posibilitatea de a reduce costurile, oferind adesea un produs sau un serviciu la un preț mai redus, datorită, în primul rând, cheltuielilor constante mai mici decât ale celor din marile întreprinderi;

- o structură de personal mai puțin încărcată, deoarece se face adesea apel la consilieri, avocați, contabili etc. periodic, pe bază de contract de colaborare;
- ocuparea unor segmente de piață specifice, neaccesibile marilor întreprinderi, tocmai din cauza mărimii lor.

Dezavantajele IMM-urilor

Dar întreprinderile mici și mijlocii au și numeroase *dezavantaje*, între care menționăm:

- deficiențe în domeniul gestiunii, în primul rând din cauză că cei care creează o mică întreprindere, de obicei, nu au pregătire în domeniul managementului, ceea ce poate conduce chiar la faliment, dacă întreprinzătorul nu sesizează că la un moment dat are nevoie de un management profesionist;
- lipsa unor surse de finanțare necesare pentru a depăși perioadele dificile, care pot apărea în funcționarea întreprinderilor mici și mijlocii, în condițiile în care creditorii sunt reticenti în a acorda credite acestora din cauza multiplelor falimente, constituie o altă deficiență majoră;
- dificultățile provocate de unele reglementări guvernamentale privind impozitul, formularistica ce trebuie întocmită etc. atrag cheltuieli care pentru micile întreprinderi reprezintă sume greu de suportat fără repercusiuni negative;
- asupra competitivității produselor și/sau serviciilor, care fac obiectul de bază al acestor întreprinderi.

În ciuda numeroaselor dificultăți cu care se confruntă, întreprinderile mici și mijlocii reprezintă o componentă de bază a economiilor țărilor dezvoltate, prin faptul că asigură echilibrul în domeniul economic, stabilitatea economică, socială și chiar politică a respectivelor țări.

3.4. Mediul ambiant extern al organizației

Organizația în general și întreprinderea productivă în special nu reprezintă un scop în sine, ci un mijloc prin care se satisfac anumite nevoi ale societății, în primul rând ale pieței interne și externe, ale mediului ambiant în cadrul căruia organizația sau întreprinderea se constituie și se dezvoltă.

Buna funcționare a organizațiilor și a întreprinderilor depinde de gradul de cunoaștere de către managementul acestora, a factorilor prin intermediul cărora mediul ambiant se intercondiționează cu organizația sau cu întreprinderea productivă, privite ca sisteme deschise. Iată de ce este foarte important să se cunoască mediul ambiant extern prin prisma factorilor, a dimensiunii, diversității și componentelor acestuia.

Conceptul și necesitatea abordării mediului ambiant extern al organizației

Ca sistem dinamic, socioeconomic, întreprinderea preia din mediul ambiant extern resursele de care are nevoie, le introduce în procese specifice, din care rezultă produse, servicii sau lucrări care vor fi transferate aceluiași mediu ambiant. În acest sens, întreprinderea este o componentă de bază a

mediului ambiant, ca sistem de intrări (din mediul ambiant), procese și ieșiri (către mediul ambiant). Prin intrări, întreprinderea se adaptează la mediu, iar prin ieșiri acesta va influența mediul.

Mediul ambiant extern este reprezentat de *ansamblul unităților economice, al instituțiilor financiar-bancare, juridice, administrative, al organizațiilor politice, de ocrotire a sănătății, de învățământ, al tuturor elementelor exogene, care influențează și sunt influențate de activitatea întreprinderii (organizației).*

Interdependența dintre organizație și mediul ambiant extern se realizează prin prisma mai multor categorii de factori, așa cum rezultă din figura 3.2.

Factori economici

Între factorii economici ai mediului ambiant extern pot fi enumerați: *piața, puterea de cumpărare, nivelul și ritmul dezvoltării economice, potențialul financiar.*

Piața internă și externă influențează întreprinderea productivă prin aceea că, pe baza studiului cererii, managementul își va stabili produsele care urmează a fi fabricate, cantitățile de fabricat, precum și alte elemente de natură strategică. Dezvoltarea activităților de marketing presupune o schimbare de optică, în sensul orientării producției întreprinderii către ceea ce se cere pe piață. Dar, prin intermediul pieței externe și interne, întreprinderea influențează și ea mediul, în sensul schimbării exigențelor consumatorilor, ca urmare, spre exemplu, a lansării pe piață a unor produse noi care satisfac noi nevoi, nesatisfăcute până în momentul respectiv.

Puterea de cumpărare a populației influențează activitatea unei întreprinderi productive, prin dimensionarea producției la nivelul cererii impuse la un moment dat. Cu cât puterea de cumpărare crește, cu atât producția va crește, și invers. Prin intermediul acestui factor, mediul este și el influențat de activitatea întreprinderii, prin aceea că, spre exemplu, fabricarea unor produse la costuri reduse și implicit

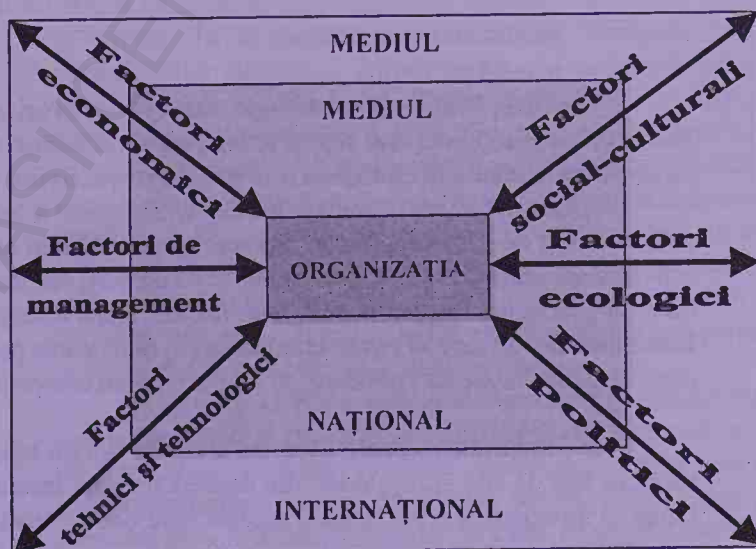


Fig. 3.2. Factorii mediului ambiant extern al organizației

vânzarea lor la prețuri mai mici, poate conduce la creșterea puterii de cumpărare și implicit a cererii pentru respectivul produs. *Nivelul și ritmul dezvoltării economice* influențează dezvoltarea întreprinderii, mărimea capacității de producție, nivelul producției și alte caracteristici ale activității întreprinderii. La rândul ei, întreprinderea, și în general organizația, influențează ritmul de dezvoltarea economică, prin rezultatele economico-financiare care contribuie la creșterea potențialului de investiții, în cazul întreprinderii, sau printr-o mai bună pregătire a forței de muncă, în cazul unei instituții de învățământ.

Potențialul financiar ridicat al unei țări influențează activitatea unei întreprinderi, încă din momentul creării întreprinderilor, în sensul că numărul întreprinzătorilor poate fi mai mare, dar și funcționarea întreprinderii ca urmare, spre exemplu, a posibilităților dotării cu mașini, utilaje, tehnologii mai performante. De asemenea, un potențial apreciabil poate să permită nu numai creditarea activităților productive, ci și o finanțare a învățământului, a cercetării, a culturii etc. Pe de altă parte, o activitate eficientă desfășurată în cadrul întreprinderilor productive sau al instituțiilor de învățământ, de cercetare, vor contribui la creșterea potențialului financiar al respectivei țări.

Din această succintă caracterizare a factorilor economici rezultă că, prin intermediul acestei grupe de factori se realizează un schimb permanent între organizație și mediu. Această interdependență trebuie cunoscută, analizată și influențată în mod favorabil de către managementul organizației.

Factori tehnici și tehnologici

Această categorie de factori este reprezentată de: *nivelul tehnic al mașinilor, utilajelor și instalațiilor procurate de întreprinderile din țară sau din străinătate, nivelul tehnologiilor folosite, licențele cumpărate, capacitatea de documentare, capacitatea de inovare etc.*

Mediul ambiant tehnic și tehnologic, prin ansamblul factorilor specifici, influențează o întreprindere productivă prin:

- nivelul productivității muncii,
- nivelul costurilor de producție,
- calitatea produselor, serviciilor sau lucrărilor care fac obiectul de bază al întreprinderii;
- nivelul profitului.

Un nivel tehnic și tehnologic ridicat va favoriza o îmbunătățire a indicatorilor menționați mai sus, și invers, un nivel tehnic și tehnologic scăzut va conduce la rezultate mai slabe prin prisma respectivilor indicatori.

Analizând nivelul dotării tehnice și tehnologice a întreprinderilor dintr-o țară, în raport cu alte întreprinderi din aceeași țară sau din alte țări, cu obiect de activitate asemănător, se pot constata anumite decalaje tehnice și/sau tehnologice, care vor genera decalaje economice între națiuni. Rolul managementului constă în luarea unor decizii care să vizeze eliminarea sau diminuarea pe cât posibil a acestor decalaje nefavorabile întreprinderii, cu scopul creșterii competitivității lor.

Factori de management

O întreprindere poate avea un nivel de dotare tehnică și tehnologică superior față de alte întreprinderi din mediul ambiant intern și internațional, și totuși să înregistreze o eficiență și o capacitate competitivă reduse, în cazul în care dispune de un management neperformant.

Factorii de management exprimă „*gradul de prevedere, organizare, coordonare etc. specific mediului ambiant, măsura în care cadrul organizatoric și de gestiune creat stimulează personalul organizației să folosească posibilitățile mediului respectiv*”.

Funcționarea organizațiilor este influențată puternic de sistemul de management guvernamental și chiar de nivelul de dezvoltare a științei managementului pe plan intern și internațional. Spre exemplu, managementul practicat la nivel guvernamental influențează autonomia întreprinderilor, sistemul de creditare a acestora, volumul investițiilor și implicit ritmul de dezvoltare a fiecărei întreprinderi în parte și a economiei naționale în ansamblu. Dar activitatea organizațiilor este influențată și de managementul practicat pe plan mondial, prin transferul de know-how din domeniul managementului care se poate realiza între țări.

Prin prisma factorilor de management, întreprinderile pot fi, de asemenea, avantajate sau dimpotrivă dezavantajate din punct de vedere al eficienței și implicit al competitivității.

Factori social-culturali

Între factorii social-culturali ai mediului extern pot fi menționați: *raportul dintre populația urbană și cea rurală, nivelul de dezvoltare a învățământului, nivelul de ocrotire a sănătății, ponderea și calitatea activităților cultural-artistice, mentalitatea etc.*

Raportul dintre populația urbană și cea rurală influențează favorabil activitățile din cadrul organizațiilor, dacă ponderea populației urbane este mai mare, și nefavorabil, dacă ponderea cea mai mare o deține populația rurală, având în vedere diferențele care mai există la noi în țară între acestea prin prisma nivelului de pregătire profesională.

Nivelul de dezvoltare a învățământului favorizează pregătirea forței de muncă și implicit productivitatea muncii, eficiența activităților desfășurate și în general competitivitatea organizației. Spre exemplu, un învățământ tehnic de un înalt nivel reprezintă o premisă favorabilă creșterii numărului de invenții, inovații și chiar a aplicării acestora în activitatea productivă, și invers.

Ocrotirea sănătății, pentru menținerea capacității de lucru a forței de muncă, contribuie la o bună desfășurare a activităților în cadrul organizațiilor, și invers. În același timp, o activitate eficientă desfășurată în cadrul organizațiilor determină o îmbunătățire a acțiunilor de ocrotire a sănătății, prin fondurile suplimentare alocate acestor acțiuni sau chiar prin calitatea superioară a respectivelor acțiuni din organizațiile specifice.

Activitățile cultural-artistice, chiar dacă la o primă analiză nu ar avea nicio legătură cu activitatea organizațiilor, influențează această activitate, dacă ne gândim că ele contribuie la refacerea forței de muncă. În multe situații, aceste activități stimulează creativitatea personalului, cu toate efectele favorabile asupra eficacității activităților desfășurate de respectivul personal. Pe de altă parte, o activitate eficientă a întreprinderilor poate contribui la o participare mai intensă a personalului la unele activități cultural-artistice.

Mentalitatea, ca ansamblu de concepte și convingeri care determină comportamentul și gândirea unei persoane, influențează activitățile desfășurate de respectivele persoane în cadrul organizațiilor. Spre exemplu, în cadrul unor contexte naționale, în care predomină percepția că „*timpul se măsoară în zile, luni, ani etc.*”, utilizarea timpului de către personalul unei organizații este mult

inferioară, față de contextele naționale în care predomină percepția că „*timpul se măsoară în minute, secunde*”. Dar și activitatea întreprinderii, sau a organizației în general, poate influența, în timp, mentalitatea, prin cultura organizațională impusă de managementul respectivei organizații.

Factori ecologici

Factorii ecologici sunt reprezentați de componentele mediului înconjurător omului, între care: *relieful, resursele subsolului, clima, flora, fauna*, în general cadrul natural de desfășurare a vieții materiale.

Încă din faza de proiectare a unei întreprinderi, iar mai târziu în faza de construcție a acesteia, se va ține seama de condițiile de relief și de climă, de necesitatea amplasării acesteia în apropierea surselor de materii prime, de apă etc.

Apoi, funcționarea întreprinderii depinde de componentele mediului înconjurător, în primul rând de resursele de materii prime. Spre exemplu, existența unor materii prime indigene creează condiții favorabile dezvoltării unor întreprinderi dintr-un anumit domeniu, prin influența favorabilă asupra eficienței. De asemenea, alegerea mijloacelor de transport ce se vor utiliza într-o anumită zonă geografică va depinde de condițiile de relief și de climă. Spre exemplu, în unele zone montane, pentru transportul intern, în cadrul întreprinderii se poate apela la transportul bazat pe gravitație. Sau, dacă se are în vedere o întreprindere de construcții, activitatea acesteia depinde în și mai mare măsură de condițiile climaterice și de relief.

Dintre factorii ecologici, resursele naturale și în special apele au cea mai mare influență asupra activității întreprinderii. Caracterul practic neregenerabil al unor resurse, combinat cu creșterea uneori exorbitantă a prețurilor, influențează costurile de producție, rata rentabilității, prețurile de vânzare.

Prin activitatea desfășurată, întreprinderea influențează și ea mediul înconjurător, fie în sensul menținerii acestuia, fie prin degradarea lui, prin poluarea acestuia. Încă nu au fost elucidate efectele unor activități ca:

- ✓ expunerea continuă a substanțelor otrăvitoare;
- ✓ transportul cu supersonice;
- ✓ despăduririle masive etc.

De aceea se impune o creștere a preocupărilor pentru acțiuni pe termen mediu și lung, în vederea cunoașterii și protejării mediului înconjurător, între care:

- ✓ folosirea unor tehnologii care reduc poluarea;
- ✓ menținerea echilibrului ecologic;
- ✓ elaborarea unor strategii care să se bazeze pe resurse regenerabile.

Grupa factorilor ecologici, deși a fost luată în considerare mai puțin de managementul întreprinderilor din majoritatea țărilor, chiar dezvoltate, ea trebuie să stea pe viitor, poate, în centru preocupărilor.

Factori politici

În grupa factorilor politici pot fi incluși următorii: *opțiunile privind ritmurile de dezvoltare a unor ramuri, opțiunile privind ponderea proprietății private și respectiv a celei publice, politicile de creditare, politicile de susținere a exporturilor etc.*

Cu cât opțiunile guvernului de a susține dezvoltarea mai mult a unor ramuri sunt mai pregnante, cu atât investițiile vor fi mai mari în acele ramuri și implicit activitatea întreprinderilor din acele domenii va fi mai eficientă și invers. Sau, cu cât politicile de creditare vor fi orientate către anumite

domenii, în sensul favorizării lor, cu atât și activitatea întreprinderilor din acele domenii va fi mai eficientă.

Dar, la rândul ei, o activitate eficientă desfășurată de întreprinderile productive favorizează creșterea ritmurilor de dezvoltare ale ramurii din care acestea fac parte, și invers. Exemplele pot continua și cu ceilalți factori politici menționați mai sus.

În concluzie, se poate afirma că între organizație în general și mediul ambiant extern există puternice interdependențe, ce pot fi evidențiate prin prisma grupelor de factori menționați mai sus, interdependențe de care trebuie să țină seama managementul organizației pentru a putea lua deciziile cele mai bune pentru creșterea eficienței și competitivității acesteia.

3.5. Rezumat al principalelor probleme

Una dintre accepțiile conceptului de organizație se referă la grupul de două sau mai multe persoane care desfășoară activități în vederea realizării unor obiective comune. Indiferent de domeniul în care se creează, orice organizație se caracterizează prin anumite obiective, trebuie să dispună de un plan, de resurse pentru realizarea respectivelor obiective și de manageri care să coordoneze activitățile necesare a fi desfășurate.

Un rol important între organizații revin întreprinderilor, care sunt sisteme create de anumite centre de decizie cu o anumită independență, în care se desfășoară activitate economică, pentru producerea de produse, prestarea de servicii sau elaborarea de lucrări destinate vânzării.

Deși criteriile de desfășurare a activității în cadrul întreprinderii sunt cu preponderență economice, în ultima perioadă se vorbește tot mai mult de o responsabilitate socială a întreprinderii, care se concretizează, între altele, în răspunsul pe care aceasta îl dă unor probleme cum sunt: inflația, managementul „cu față umană”, protecția mediului și criza de energie.

În mediul național și internațional funcționează mai multe tipuri de întreprinderi, între care: private, de stat, unipersonale cu răspundere limitată, societare, cooperatiste, naționale, multinaționale, joint-venture, IMM și întreprinderi mari.

Întreprinderile societare care pot fi create în țara noastră sunt: societatea în nume colectiv, societatea în comandită simplă, societatea în comandită pe acțiuni, societatea pe acțiuni și societatea cu răspundere limitată.

Organizațiile, în general, funcționează într-un mediu ambiant extern, format din ansamblul întreprinderilor, instituțiilor financiar-bancare, juridice, administrative, al organizațiilor politice, de ocrotire a sănătății, de învățământ, al tuturor elementelor exogene care influențează și sunt influențate de activitatea organizației.

Între organizație și mediul ambiant extern se stabilesc anumite legături de interdependență, prin intermediul unor grupe de factori, între care: factori economici, factori de management, factori tehnici și tehnologici, factori social-culturali, factori ecologici și factori politici.

Prin intermediul acestor factori, organizația influențează mediul ambiant extern, și mediul ambiant extern influențează activitatea organizației. Fiecare organizație are un mediu ambiant extern specific, deoarece din acesta nu face parte chiar respectiva organizație.

3.6. Cuvinte-cheie

- organizație
- întreprindere
- inflație
- management „cu față umană”
- mentalitate
- mediu ambiant extern
- mediu ambiant specific
- IMM

3.7. Probleme de abordat

1. Creșterea responsabilității sociale a întreprinderii.
2. Rolul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) în contextul românesc.
3. Influența factorilor ecologici asupra procesului de proiectare, creare și funcționare a întreprinderilor în România.
4. Influența factorilor politici asupra crăerii și funcționării întreprinderilor românești.

3.8. Studiu de caz

Trăim momentul unei aniversări în orașul de pe malul râului, unde trei blocuri de apartamente sunt date în folosință, în prezența primarului, care oficiază această sărbătoare. Au fost făcute, cu o zi înainte, ultimele retușuri, plantându-se în pământul proaspăt săpat și câteva tufe de trandafiri.

Toți cei care au proiectat și realizat respectivele construcții sunt mulțumiți de ceea ce au realizat. Primarul orașului este mulțumit și sigur că va rămâne în funcție și după viitoarele alegeri, pentru că un număr mare de persoane cu venituri modeste – dar alegători – vor avea în sfârșit un loc decent de locuit în aceste apartamente care se dau în funcțiune în aceste zile.

Întreprinderea de construcții care a realizat aceste blocuri de apartamente nu a câștigat prea mult din acest contract, dar ministrul de resort i-a făcut promisiunea că i se va repartiza construcția stadionului de fotbal, un proiect foarte avantajos, atât din punct de vedere material, cât și al renumelui pe care în va obține întreprinderea constructoare. „Îți vei rotunji binișor veniturile prin construirea stadionului”, i se adresa ministrul, directorului general al întreprinderii de construcții.

Instalația electrică, împreună cu toate accesoriile electrice din cadrul apartamentelor din blocurile care se vor da în funcțiune, au fost realizate de SC Lustra SA, acesta nefiind însă numele adevărat al întreprinderii.

Povestea a început cu câteva zile în urmă. Ion Popescu, unul dintre cei mai experimentați electricieni ai SC Lustra SA, se găsea într-un bar împreună cu Dan Alexandrescu, un inginer care lucra pentru întreprinderea de construcții. Ei deveniseră în ultimele luni buni prieteni. La aceeași masă cu ei se găsea și Felicia Damian, șefa aprovizionării de la întreprinderea de construcții. Toți trei sărbătoreau finalizarea proiectului de construcție a celor trei blocuri de apartamente. Atât Felicia, cât și Dan au observat că Ion nu se afla în apele lui, era mai îngândurat, în orice caz, într-o stare nefirească pentru momentul sărbătoririi.

- Felicia:* Spune, Ioane, ce s-a întâmplat? Credeam că în această seară, ca de obicei în astfel de situații, o să ne dai gata cu frecvența și calitatea bancurilor, dar în realitate parcă nu ești tu.
- Ion:* Râzând puțin fals, răspunde: Nu s-a întâmplat nimic.
- Dan:* Hai, Ioane, descarcă-ți sufletul, nu suntem noi prietenii tăi?
- Ion:* Bine, o să vă spun ce mă îngrijorează, dar acest lucru este confidențial, bine? Nu vreau să se audă un cuvânt din ceea ce vă voi spune. Promiteți?
- Felicia și Dan:* Promitem!, răspund împreună, privindu-l cu multă seriozitate pe Ion.
- Ion:* Este vorba despre munca la apartamentele pe care tocmai le-am dat în folosință. Nu sunt mulțumit de instalația electrică și nici de accesoriile electrice instalate în apartamente.
- Dan:* În ce sens?
- Ion:* Cablurile electrice care mi s-au dat să le montez... Ei bine, erau acoperite cu plastic, dar acest plastic nu era suficient de gros. Pe unele locuri se putea vedea cablul metalic din interior. În opinia mea, sunt necorespunzătoare. Ele pot să țină câțiva ani, dar cine știe?
- Felicia:* Dar despre accesoriile din apartamente, ce poți să ne spui?
- Ion:* Le-am verificat și pe acestea. Majoritatea sunt bune, corespund normelor, dar unele tablouri electrice nu prezintă prea multă siguranță. În unele apartamente mai mari, ele nu au fost dimensionate corespunzător numărului de surse de energie prevăzute în respectivele apartamente.
- Dan:* Crezi că și alți electricieni au verificat instalația și accesoriile electrice folosite în cadrul acestei construcții?
- Ion:* Dumnezeuule, nu. Mulți dintre ei sunt mai tineri și nu au prea multă experiență.
- Felicia:* Cine este furnizorul, Ioane?
- Ion:* O întreprindere dintr-o țară est-europeană, dar nu mai rețin care.
- Felicia:* Produsele aveau totuși mărci din Anglia și SUA, nu este așa?
- Ion:* Da? Nu am reținut acest amănunt. (După ce părăsesc barul, în așteptarea autobuzului, Ion foarte îngrijorat le spune: „Amintiți-vă, niciun cuvânt la nimeni, nu vreau să provoc un scandal!”).

Probleme de dezbatere

- Lucrând în grupuri de trei persoane, încercați să interpretați rolurile celor trei personaje din studiul de caz precedent.
- Comparați ideile dumneavoastră cu cele ale altor grupuri.
- Încercați să vă puneți de acord cu ceea ce Felicia și Dan trebuie să facă.
- Presupuneți că directorul întreprinderii de construcții află despre această problemă, dar refuză să ia măsurile care se cuvin. Este de datoria lui Dan și a Feliciei de a anunța presa despre această problemă?
- Dacă aceștia ar sesiza presa, partidele politice sau alte autorități din stat, ce credeți că s-ar întâmpla cu:
 - Dan și Felicia?
 - Întreprinderea de construcții?
 - SC Lustra SA?

3.9. Bibliografie

1. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gheorghîța, Verboncu I., Cochină I.
 - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
2. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gheorghîța
 - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
3. Burduș E., Căprărescu Gheorghîța
 - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
4. Pintilie C.
 - *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Lito ASE, București, 1981
5. James A.F., Stoner R., Freeman E.
 - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
6. Louis E. Boone, David L. Kurtz
 - *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montréal, 1983

FUNCTIUNILE ORGANIZAȚIEI

4.1. Conceptul de organizare procesuală	100
4.1.1. Definirea organizării procesuale	100
4.1.2. Componentele organizării procesuale	102
4.2. Funcțiunile (funcțiile) organizației	104
4.2.1. Funcțiunea comercială	105
4.2.2. Funcțiunea de cercetare – dezvoltare	105
4.2.3. Funcțiunea de producție	106
4.2.4. Funcțiunea financiar – contabilă	107
4.2.5. Funcțiunea de resurse umane	107
4.3. Interdependența funcțiilor organizației	108
4.4. Dinamica funcțiilor organizației	110
4.4.1. Intensitatea de manifestare a funcțiilor organizației	110
4.4.2. Perioade în manifestarea funcțiilor organizației	111
4.5. Managementul funcțiilor organizației	113
4.5.1. Conceptul de management comercial	113
4.5.2. Conceptul de management al cercetării-dezvoltării	115
4.5.3. Conceptul de management al producției	116
4.5.4. Conceptul de management financiar-contabil	117
4.5.5. Conceptul de management al resurselor umane (MRU)	118
4.5.6. Sistemul de management al organizației	120
4.6. Rezumat al principalelor probleme	122
4.7. Cuvinte-cheie	122
4.8. Probleme de abordat	123
4.9. Studiu de caz	123
4.10. Bibliografie	124

FUNCȚIUNILE ORGANIZAȚIEI

Pentru a înțelege conceptul de funcțiune a organizației și componentele acesteia este necesar să se pornească de la conceptul de proces, de organizare în general, și de la organizare procesuală în special. Aceasta, deoarece în cadrul organizațiilor se desfășoară numeroase procese de muncă fizică și intelectuală, drept condiții necesare pentru realizarea obiectivelor organizației, stabilite la înființarea, sau cu ocazia elaborării strategiei acesteia.

4.1. Conceptul de organizare procesuală

Definirea
procesului de
muncă

Procesul de muncă este reprezentat de o succesiune de mișcări, timp, operații relativ omogene, ce au ca finalitate un produs, o lucrare sau un serviciu.

În cadrul unei organizații se desfășoară numeroase procese de muncă fizică și intelectuală, care trebuie organizate, coordonate, pentru a realiza produsele, serviciile sau lucrările cu eficiență sporită.

Definirea
organizării

Fiecare dintre noi folosește noțiunea de organizare, dar înțelesul acesteia poate să fie diferit de la un individ la altul. Indiferent însă la ce ne referim atunci când folosim această noțiune, ea trebuie să aibă aceeași semnificație. Una dintre aceste semnificații ar putea fi definită pentru semnificația generală a organizării.

În general, prin organizare se înțelege descompunerea unui proces, fenomen, obiect în elementele sale componente, analiza acestora, cu scopul recompunerii lor sub un efect de sinteză ameliorat.

Pornind de la acest concept, se poate defini organizarea oricărui obiect, fenomen sau proces, inclusiv a întreprinderii. Astfel, **organizarea întreprinderii** constă în „descompunerea acesteia în elementele componente (factori de producție), analiza acestor factori, cu scopul recompunerii lor, după anumite criterii tehnice, economice și/sau de personal, în vederea realizării în condiții de eficiență sporită a obiectivelor stabilite”.

În cadrul unei întreprinderi, sau a unei organizații în general, se desfășoară, așa cum am menționat mai sus, o serie de procese de muncă, de aceea un rol deosebit revine organizării acestor procese, sau, altfel spus, „organizării procesuale”.

4.1.1. Definirea organizării procesuale

Definirea
organizării
procesuale

Organizarea procesuală constă în descompunerea proceselor de muncă fizică și/sau intelectuală în elementele componente (operații, timp, mișcări), analiza acestora, cu scopul regrupării lor, în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora contribuie, de omogenitatea și/sau complementaritatea lor, de nivelul de pregătire și natura pregătirii personalului care le realizează, de specificul metodelor și tehnicilor folosite, în vederea realizării obiectivelor cu un plus de eficiență.

Necesitatea organizării procesuale

Necesitatea organizării proceselor de muncă fizică și intelectuală este impusă de complexitatea acestora, ceea ce face ca o abordare științifică să presupună studierea lor în interacțiune, prin constituirea de subansambluri perfecționate cu o configurație superioară ansamblului din care fac parte.

Pe lângă organizarea procesuală, în cadrul organizației este necesar să existe preocupare și pentru organizarea altor domenii ale acesteia. Astfel, dacă se au în vedere resursele umane, relațiile dintre oameni, prin prisma influenței pregătirii lor asupra realizării obiectivelor, se impune o organizare structurală. Sau, dacă se are în vedere ansamblul de informații vehiculate în organizație, este necesară o organizare a sistemului informațional ș.a.m.d. Între toate aceste componente ale organizării întreprinderii există o strânsă interdependență.

Întrucât organizarea constituie un mijloc de realizare a obiectivelor, conținutul și modul de manifestare sunt condiționate de caracteristicile sistemului de obiective. Deci, ceea ce este important pentru organizator este de a dispune de o descriere logică și clară a obiectivelor, iar prin intermediul acestora o descriere a activităților care concură la realizarea obiectivelor.

Fiecărei perioade de funcționare a organizației (întreprinderii) îi sunt caracteristice anumite obiective fundamentale, care trebuie derivate, adică trebuie stabilite „condițiile necesare și suficiente (obiective derivate), pentru ca un obiectiv fundamental să se îndeplinească”. Prin urmare, se poate afirma că un obiectiv fundamental (Y) se realizează în funcție de realizarea obiectivelor derivate (Xi), sau, într-o altă exprimare:

$$Y = f(X_i),$$

unde:

Y – obiectivul fundamental;

Xi – obiectivele derivate din domeniile i;

Între domeniile de activitate în care este necesar să fie stabilite obiective derivate (de gradul I), în opinia majorității specialiștilor, pot fi menționate:

- comercial (C);
- cercetare-dezvoltare (Cd);
- producție (P);
- financiar- contabil (Fc);
- resurse umane (Ru);
- management (M).

În aceste condiții, relația de mai sus, referitoare la derivarea obiectivelor fundamentale, poate fi redată astfel:

$$Y = f(C, Cd, P, Fc, Ru, M).$$

Această relație semnifică faptul că, pentru a se realiza obiectivul fundamental (Y), este necesar să se stabilească obiective derivate (de gradul I) în domeniile: comercial (C), de cercetare-dezvoltare (Cd), de producție (P), financiar-contabil (Fc), de resurse umane (Ru) și de management (M).

4.1.2. Componentele organizării procesuale

Identificarea componentelor organizării procesuale se realizează pe baza procesului de derivare a obiectivelor fundamentale. Pentru a identifica însă toate obiectivele derivate de gradul I, pentru domeniile de activitate menționate mai sus, spre exemplu, recomandăm folosirea unei matrice pătrate ca în tabelul 4.1.

Tabelul 4.1

Y	C	Cd	P	Fc	Ru	M
C	C - C	C - Cd	C - P	C - Fc	C - Ru	C - M
Cd	Cd - C	Cd - Cd	Cd - P	Cd - Fc	Cd - Ru	Cd - M
P	P - C	P - Cd	P - P	P - Fc	P - Ru	P - M
Fc	Fc - C	Fc - Cd	Fc - P	Fc - Fc	Fc - Ru	Fc - M
Ru	Ps - C	Ps - Cd	Ps - P	Ps - Fc	Ps - Ru	Ru - M
M	M - C	M - Cd	M - P	M - Fc	M - Ru	M - M

unde, spre exemplu:

- C - Co reprezintă un obiectiv derivat de gradul I, de natură comercială, stabilit pentru domeniul cercetării-dezvoltării;
- Cd - Ru reprezintă un obiectiv derivat de gradul I, de cercetare-dezvoltare, stabilit în domeniul resurselor umane.

Realizarea fiecărui obiectiv derivat de gradul I presupune desfășurarea unor activități specifice, în domeniul pentru care a fost stabilit, de către persoane cu o anumită pregătire de specialitate, folosind anumite metode și tehnici specifice. Iar pentru ansamblul obiectivelor derivate de gradul I dintr-un anumit domeniu vor fi necesare un ansamblu de activități omogene și sau complementare.

Astfel, ajungem la o primă componentă a organizării procesuale, care este funcțiunea.

Funcțiunea

Funcțiunea organizației este reprezentată de *ansamblul activităților omogene și/sau complementare, desfășurate de personal cu o anumită specializare, folosind metode și tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor derivate de gradul I.*

Spre exemplu, mulțimea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul I, scrise cu litere îngroșate în tabelul 5.1., formează ceea ce numim *funcțiunea de cercetare-dezvoltare*. La fel poate fi identificat ansamblul de activități care formează conținutul fiecăreia dintre celelalte funcțiuni ale organizației, care, potrivit domeniilor stabilite anterior, sunt, pe lângă cea menționată, *comercială, de producție, financiar-contabilă și de resurse umane*.

Adesea însă, obiectivele derivate de gradul I și implicit activitățile necesare îndeplinirii lor sunt suficient de complexe pentru a putea fi coordonate și urmărite, de aceea se impune derivarea în continuare a acestora, în obiective derivate de gradul II. În acest proces de derivare se poate apela, de asemenea, la o matrice pătrată, asemănătoare celei din tabelul 4.1, dar adaptată fiecărui obiectiv de gradul I. Pentru realizarea acestor obiective derivate de gradul II sunt necesare anumite atribuții, drept componente ale activităților. Procesul poate continua până la identificarea tuturor componentelor organizării procesuale, care pot fi reprezentate ca în figura 4.1.

Activitatea

Activitatea, ca o componentă a funcțiunii, este reprezentată de *ansamblul atribuțiilor omogene care se îndeplinesc de personal ce posedă cunoștințe de specialitate dintr-un anumit domeniu mai restrâns, cu scopul îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul II.*

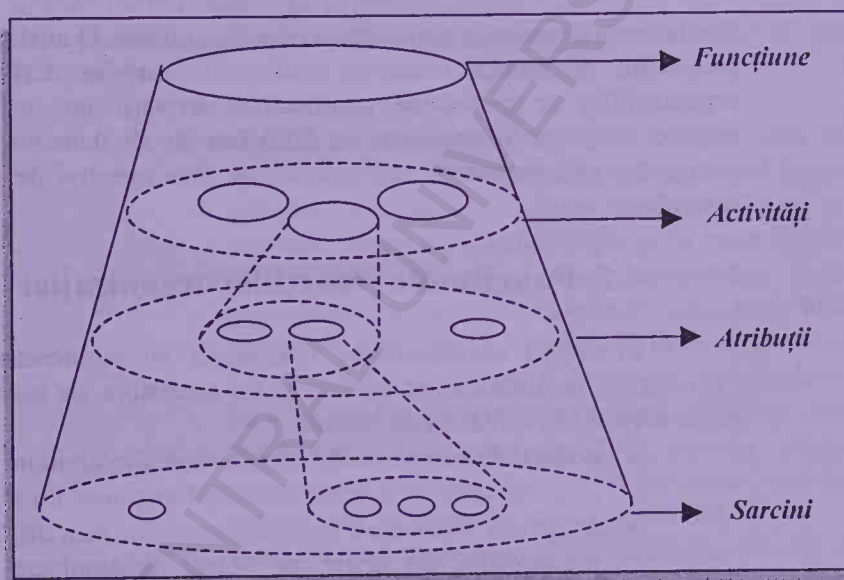


Fig. 4.1. Componentele organizării procesuale

Atribuția

Delimitarea activităților presupune elaborarea unei alte matrice pătrate, a obiectivelor derivate de gradul II. Pe baza acestora se va identifica ansamblul atribuțiilor care trebuie desfășurate pentru realizarea obiectivelor derivate de gradul II, din domeniul mai restrâns al proiectării organizării procesuale.

Atribuția, ca o componentă a activității, este reprezentată de *ansamblul sarcinilor executate periodic de personal cu cunoștințe specifice unui domeniu restrâns, care concură la realizarea unui obiectiv specific.*

Atribuțiile sunt, în general, stabilite pentru compartimentele funcționale și/sau operaționale din cadrul organizației. Ele, fiind mai complexe decât sarcinile, nu se pot executa de o persoană, ci de colectivități care se regăsesc în cadrul compartimentelor.

Sarcina

Sarcina, ca element component al atribuției, reprezintă *o componentă de bază (elementară) a unui proces de muncă mai complex, sau un proces de muncă simplu, desfășurat cu scopul realizării unui obiectiv individual, care, de regulă, se atribuie unei singure persoane.*

Folosirea matricei pătrate în derivarea obiectivelor organizației prezintă avantajul că asigură o repartizare judicioasă a tuturor sarcinilor ce se cer a fi realizate, fără a scăpa unele de sub controlul managementului. De asemenea, pot fi evitate cazurile de supraîncărcare sau suprapunere de sarcini la diferite persoane. Există însă și unele neajunsuri cauzate mai ales de dificultatea concretizării unor obiective derivate, care, potrivit matricei, ar trebui stabilite. Spre exemplu este mai dificil să se concretizeze obiective comerciale în domeniul comerțului (combinația C – C, din matricea prezentată în tabelul 4.1.

În figura 4.1 se sugerează legăturile dintre o funcție a organizației și componentele acesteia: *activități, atribuții și sarcini*. O analiză mai detaliată a proceselor de muncă fizică și intelectuală care se desfășoară în cadrul organizațiilor ar presupune continuarea derivării lor în: *operații, timp, mișcări* etc., dar în acest caz se intră într-un alt domeniu al cercetării, și anume cel al ergonomiei, ori, aceasta nu face obiectul de studiu al acestei discipline.

4.2. Funcțiunile (funcțiile) organizației

Stările funcțiunilor organizației

În cadrul organizațiilor, funcțiunile nu au aceeași intensitate de manifestare, în fiecare etapă de dezvoltare a acestora, de aceea o funcțiune se poate prezenta în următoarele situații:

- *potențială sau virtuală*, atunci când, din anumite rațiuni ce țin de asigurarea unei eficiențe ridicate, funcțiunea nu se manifestă;
- *integrată*, când unele activități specifice sunt desfășurate în cadrul organizației, iar altele, de obicei de amploare și complexitate deosebite, se desfășoară în afara organizației respective;
- *reală și efectivă*, când totalitatea activităților specifice acesteia se desfășoară în cadrul organizației respective.

Realizarea obiectivelor stabilite pentru o perioadă depinde de manifestarea în strânsă interdependență a tuturor funcțiunilor sale, evident cu intensități diferite, în funcție de etapa de dezvoltare a organizației și de natura obiectivelor stabilite.

Deși în teoria și practica managementului sunt mai multe opinii privind numărul, denumirea și conținutul funcțiunilor organizației, considerăm ca fiind cea mai reprezentativă aceea potrivit căreia o organizație se caracterizează prin următoarele funcțiuni: *comercială, de cercetare-dezvoltare, de producție, financiar-contabilă și de resurse umane.*

4.2.1. Funcțiunea comercială

Definirea funcțiunii

Începem prezentarea funcțiunilor organizației cu funcțiunea comercială, deoarece procesele care declanșează desfășurarea tuturor activităților dintr-o întreprindere sunt cele legate de identificarea cerințelor consumatorilor, a beneficiarilor produselor, lucrărilor, sau serviciilor furnizate de respectiva întreprindere.

Funcțiunea comercială cuprinde ansamblul activităților menite să contribuie la realizarea obiectivelor din domeniul stabilirii legăturilor organizației cu mediul extern, în vederea procurării mijloacelor necesare și vânzării produselor, serviciilor și/sau lucrărilor care fac obiectul de bază al acesteia.

Această funcțiune s-a impus odată cu dezvoltarea cercetărilor de marketing, cu percepția teoreticienilor și practicienilor că producția trebuie subordonată cererii, cerințelor clienților.

Activitățile componente

Principalele activități specifice acestei funcțiuni sunt următoarele:

- a. **aprovizionarea**, care se desfășoară cu scopul de a asigura în mod complet, complex și la timp materiile prime, materialele etc. necesare desfășurării neîntrerupte și în bune condiții a procesului de producție, în cadrul unei întreprinderi productive sau al activităților specifice în cadrul unei organizații;
- b. **vânzarea**, prin care se realizează livrarea produselor, serviciilor și/sau lucrărilor, precum și încasarea contravalorii acestora, deci trecerea produselor din sfera producției în sfera circulației;
- c. **marketingul**, care are ca scop crearea și/sau descoperirea necesităților consumatorilor în vederea orientării producției proprii spre satisfacerea acestor necesități.

În condițiile unei piețe în continuă schimbare, crește rolul funcțiunii comerciale în ansamblul funcțiunilor organizației, în sensul cunoașterii, sistematizării și interpretării informațiilor din mediu, în vederea organizării activităților viitoare.

4.2.2. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare

Definirea funcțiunii

Importanța acestei funcțiuni rezidă în necesitatea adaptării permanente a organizațiilor la noile cuceriri ale științei și tehnicii. O organizație în cadrul căreia funcțiunea de cercetare-dezvoltare nu se manifestă, chiar în ipoteza că celelalte funcțiuni se manifestă ideal, este sortită stagnării. De aceea este necesar ca, în cadrul întreprinderilor, să se treacă de la situația în care schimbările se impun la un moment dat ca fiind obligatorii, la situația în care, printr-un efort de cercetare, să se prevadă și să se pregătească schimbările necesare.

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare este reprezentată de *ansamblul activităților care se desfășoară în cadrul organizației, în vederea realizării obiectivelor din domeniul producerii de noi idei și transformării ideilor în noutăți utile în viitor.*

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare are un caracter complex, prin faptul că se manifestă în toate domeniile organizației. De aceea, limitarea domeniului ei de manifestare numai la activitatea de producție, folosirea numai a personalului cu pregătire tehnică, fără a lua în considerare întreaga sferă de cuprindere, au repercusiuni negative asupra eficienței de ansamblu a întreprinderii.

Principalele *activități componente* ale funcțiunii de cercetare-dezvoltare sunt:

- a) *cercetarea științifică și dezvoltare tehnologică*, reprezentată de ansamblul atribuțiilor organizației pentru realizarea obiectivelor din domeniul cercetării și valorificării noului în practica organizației;
- b) *introducerea progresului tehnic*, care constă în operaționalizarea inovării tehnologice, ca produs al cercetării științifice și dezvoltării tehnologice în cadrul întreprinderii;
- c) *asimilarea de produse noi*, ca ansamblu de decizii pentru asigurarea condițiilor tehnice, materiale, economice și organizatorice necesare fabricării unor produse noi;
- d) *dezvoltarea resurselor prin investiții*, ca ansamblul atribuțiilor organizației referitoare la transformarea resurselor materiale, financiare și de muncă în mașini, utilaje etc., prin realizarea de noi capacități de producție, modernizarea, dezvoltarea, reconstrucția și reînnoirea celor existente;
- e) *reproiectarea managerială*, ca ansamblu de atribuții creativ-inovative din domeniul introducerii unor noi metode, tehnici de management.

4.2.3. Funcțiunea de producție

Transformarea materiilor prime, a materialelor în produse, servicii, lucrări, constituie rațiunea funcționării întreprinderii productive, de aceea se manifestă tendința identificării acestei funcțiuni cu obiectivul global al acesteia, sau de a reduce sfera de cuprindere a preocupărilor managementului la obiectul de bază al acesteia.

În realitate, suprapunerea este doar aparentă, întrucât activitățile specifice acestei funcțiuni vizează realizarea unor obiective derivate mai numeroase, ele nefiind suficiente pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii.

Funcțiunea de producție este reprezentată de *ansamblul activităților de bază, auxiliare și de servire, prin care se realizează obiectivele din domeniul fabricării produselor, elaborării lucrărilor și/sau prestării serviciilor care fac obiectul de bază al organizației.*

Funcțiunea de producție, în multe cazuri, constituie principala preocupare a managerilor, mai ales a celor care au o pregătire de bază în domeniul tehnic.

Activitățile
componente

Definirea
funcțiunii

Activitățile componente

Cu cea mai mare pondere în ansamblul activităților organizației, în special a întreprinderii productive, *activitățile componente* ale funcțiunii de producție sunt:

- a) *fabricația sau exploatarea*, care constă în transformarea materiilor prime, materialelor în produse, servicii, lucrări care fac obiectul de bază al întreprinderii;
- b) *întreținerea și repararea utilajelor*, în vederea menținerii acestora în stare de funcționare, preîntâmpinarea și evitarea pe cât posibil a efectelor uzurii fizice și morale a acestora;
- c) *transportul intern*, pentru asigurarea deplasării materialelor în cadrul întreprinderii;
- d) *producția auxiliară*, prin care se asigură condițiile pentru buna desfășurare a fabricației în cadrul întreprinderii.

Desfășurarea activităților cuprinse în funcțiunea de producție reprezintă o condiție necesară realizării obiectivelor fundamentale, dar nu și suficientă. Așa se explică faptul că managerii, în multe cazuri, concentrează atenția, prin alocarea aproape în exclusivitate a timpului de care dispun, manifestării acestei funcțiuni, neglijând celelalte funcțiuni ale întreprinderii.

4.2.4. Funcțiunea financiar-contabilă

Definirea funcțiunii

În general, rolul funcțiunii financiar-contabile este static, pasiv, dacă avem în vedere mai ales evidența rezultatelor, ceea ce poate constitui uneori un obstacol în introducerea noului, și chiar în manifestarea celorlalte funcțiuni. De aceea, pentru ca rolul ei să devină activ, este necesar să se adopte măsuri înainte de modificarea condițiilor de desfășurare a proceselor, prin cunoașterea operativă a rezultatelor economice ale unor activități.

Funcțiunea financiar-contabilă este reprezentată de *ansamblul activităților prin care se realizează obiectivele privind obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare organizației, precum și înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul acesteia.*

Activitățile componente

Principalele activități componente ale funcțiunii financiar-contabile sunt:

- a) *activitatea financiară*, care cuprinde ansamblul atribuțiilor organizației prin care se urmărește obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare organizației;
- b) *activitatea contabilă*, ca ansamblu de atribuții ale organizației, prin care se vizează înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul organizației;
- c) *activitatea de control financiar*, ca ansamblu de atribuții ale organizației prin care se urmărește îmbunătățirea disciplinei financiare și sporirea responsabilității în eficienței economice a activităților.

4.2.5. Funcțiunea de resurse umane

Definirea funcțiunii

Forța de muncă din cadrul organizațiilor a început să nu mai fie considerată doar ca generatoare de cheltuieli, ci ca principala resursă de care

depind nivelul și calitatea rezultatelor obținute. Această reconsiderare a forței de muncă a determinat și schimbarea denumirii funcțiunii de personal, în funcțiunea de resurse umane.

Funcțiunea de resurse umane cuprinde ansamblul activităților desfășurate în cadrul organizației pentru realizarea obiectivelor din domeniul asigurării și dezvoltării potențialului uman necesar.

Activitățile componente

Principalele activități cuprinse în cadrul funcțiunii de resurse umane sunt:

- a) **planificarea personalului**, prin care se urmărește determinarea necesarului de forță de muncă pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite în diferitele domenii ale organizației;
- b) **recrutarea personalului**, prin care se asigură atragerea din afara organizației a forței de muncă necesară, pe nivel de pregătire și după natura pregătirii;
- c) **selecția personalului**, prin care se urmărește să se angajeze personalul adecvat cerințelor posturilor pe care urmează să le ocupe în cadrul organizației;
- d) **încadrarea personalului**, ca ansamblu de atribuții referitoare la integrarea viitorilor angajați în cadrul colectivelor din organizație;
- e) **formarea personalului**, prin care se urmărește ridicarea nivelului de pregătire a personalului, potrivit cerințelor posturilor ocupate;
- f) **motivarea personalului**, ca ansamblu de atribuții ale managerilor prin care aceștia determină subordonații să participe la realizarea obiectivelor;
- g) **promovarea personalului**, prin care se urmărește ocuparea posturilor de la nivelurile ierarhice superioare cu personal bine pregătit, concomitent cu creșterea satisfacției în muncă a personalului, prin autorealizare profesională;
- h) **protecția personalului**, ca ansamblu de atribuții prin care se urmărește desfășurarea activităților de către personalul angajat, în condiții de siguranță și securitate;
- i) **salarizarea personalului**, ca ansamblu de atribuții prin care se urmărește stabilirea nivelului recompenselor în bani, în raport de nivelul rezultatelor obținute și de nivelul de pregătire a fiecărui salariat.

4.3. Interdependența funcțiunilor organizației

Interdependența dintre activitățile desfășurate în cadrul unei organizații, în general, și a unei întreprinderi în special, determină interdependență între funcțiunile acesteia. Ca urmare, o manifestare normală a unei funcțiuni asigură premisele manifestării corecte și a celorlalte funcțiuni, după cum apariția unor dereglări în cadrul unei funcțiuni produce perturbații în manifestarea celorlalte funcțiuni.

Astfel de legături de interdependență pot fi reprezentate grafic, ca în figura 4.2.

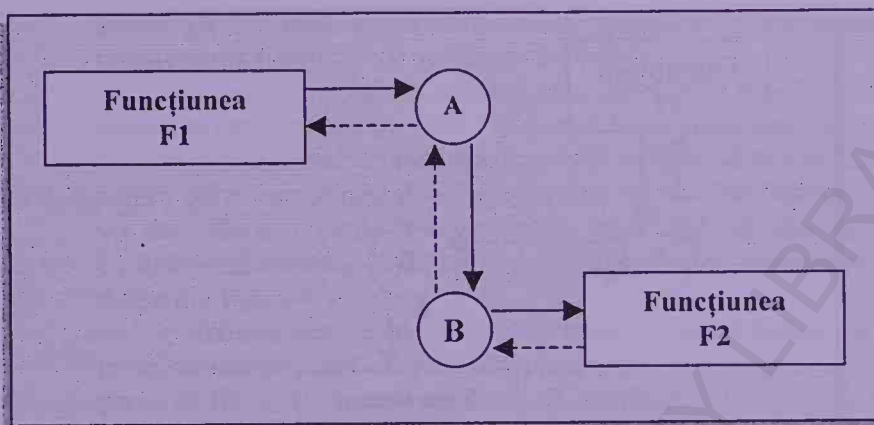


Fig. 4.2. Interdependența dintre două funcțiuni

După cum se poate observa din figura 4.2, dacă în cadrul funcțiunii F1 (spre exemplu comercială) se va produce o dereglare (spre exemplu, încheierea cu întârziere a contractelor cu furnizorii), atunci poate apărea un efect nefavorabil și în desfășurarea activității A (spre exemplu, de aprovizionare), care este specifică funcțiunii respective. La rândul ei, dereglarea în funcționarea activității A poate influența nefavorabil desfășurarea unei alte activități B (spre exemplu, de lansare în fabricație, prin întârzierea lansării unor componente ale produselor finite pentru a fi prelucrate, din lipsă de materii prime), care este specifică funcțiunii F2 (de producție). Toate aceste influențe sunt prezentate în figura 4.2 prin săgeți continue, orientate de la funcțiunea F1, către funcțiunea F2.

Dar este posibilă și o influență în sens invers, de la funcțiunea de producție (F2) către funcțiunea comercială fie prin intermediul aceluiași activități, fie prin intermediul altor activități specifice ale celor două funcțiuni. Spre exemplu, dacă apar anumite dereglări în cadrul funcțiunii de producție (defectarea unor utilaje, absența personalului etc.), se poate deregla activitatea de lansare a unor repere, ceea ce va deregla activitatea de aprovizionare din cadrul funcțiunii comerciale, ceea ce poate produce dereglări în domeniul vânzărilor ș.a.m.d. Această autoagravare a dereglărilor este reprezentată în figura 4.2 prin săgeți cu linie punctată.

Pe lângă o astfel de autoagravare a dereglărilor, poate apărea și o dereglare în lanț, așa cum se sugerează în figura 4.3.

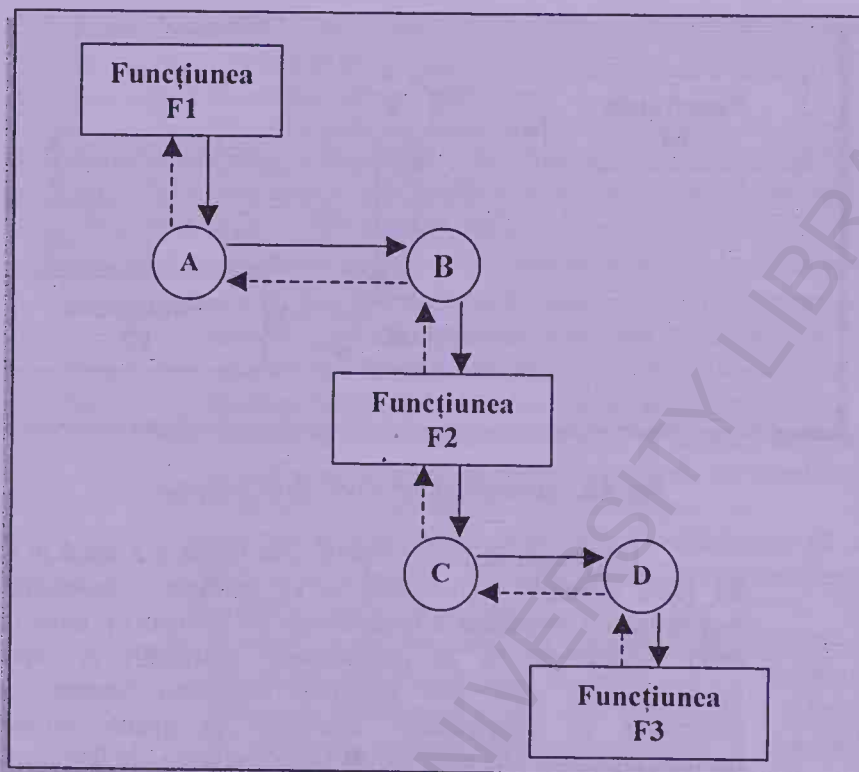


Fig. 4.3. Interdependența dintre trei funcțiuni (autoagravarea dereglărilor)

Așa cum reiese din figura 4.3, la interdependența dintre funcțiunile F1 și F2 se adaugă interdependența dintre funcțiunea F2 și F3 (spre exemplu, funcțiunea financiar-contabilă). Procesul dereglărilor în lanț poate continua cu celelalte funcțiuni.

Aceste interdependențe, sub forma dereglărilor în lanț și/sau autoagravării dereglărilor trebuie să stea în atenția managementului organizației, pentru a lua decizii care să preîntâmpine, dacă este posibil, sau să elimine și să diminueze aceste influențe negative în modul de manifestare a funcțiunilor organizației.

4.4. Dinamica funcțiunilor organizației

4.4.1. Intensitatea de manifestare a funcțiunilor organizației

Desfășurarea activităților din cadrul funcțiunilor organizației are loc cu intensități diferite de la o perioadă la alta de dezvoltare a respectivei organizații, ceea ce justifică aprecierea că intensitatea (exprimată prin volumul de muncă afectat activităților specifice fiecărei funcțiuni, resursele alocate de managementul organizației pentru fiecare funcțiune) cu care se manifestă funcțiunile prezintă o anumită dinamică.

Spre exemplu, în cadrul unei întreprinderi industriale noi, care de obicei este echipată cu utilaje moderne, în cadrul căreia se utilizează

tehnologii de înalt randament, se va înregistra o intensitate minimă în manifestarea funcțiunii de cercetare-dezvoltare.

Această intensitate minimă se explică prin nevoia mai redusă de a investi în cercetarea pentru noi tehnologii, în asimilarea de noi produse etc. În schimb, într-o astfel de întreprindere este necesar să se intensifice eforturile pentru pregătirea personalului, pentru care se vor face investiții mai mari, se vor dezvolta activitățile de organizare a producției etc., deci se vor manifesta cu intensități maxime funcțiunile de producție și de resurse umane, așa cum reiese din figura 4.4.

Intensitatea de manifestare a unei funcțiuni trebuie să fie, pe de o parte, în concordanță cu posibilitățile organizației respective, iar pe de altă parte, să fie corelată cu intensitatea de manifestare a celorlalte funcțiuni care se manifestă în cadrul organizației, cu care are legături de interdependență.

Spre exemplu, dacă funcțiunea de cercetare-dezvoltare ar fi frânată în procesul de manifestare, organizația respectivă ar putea ajunge în dezacord cu cerințele pieței, ceea ce ar avea urmări negative asupra rezultatelor pe care le-ar obține. Dacă, dimpotrivă, aceeași funcțiune s-ar manifesta cu intensități mai mari decât cele ce concordă cu posibilitățile organizației, s-ar ajunge la un efort financiar prea mare, poate nejustificat de rezultatele obținute, influențând astfel negativ costul de producție și implicit eficiența economică.

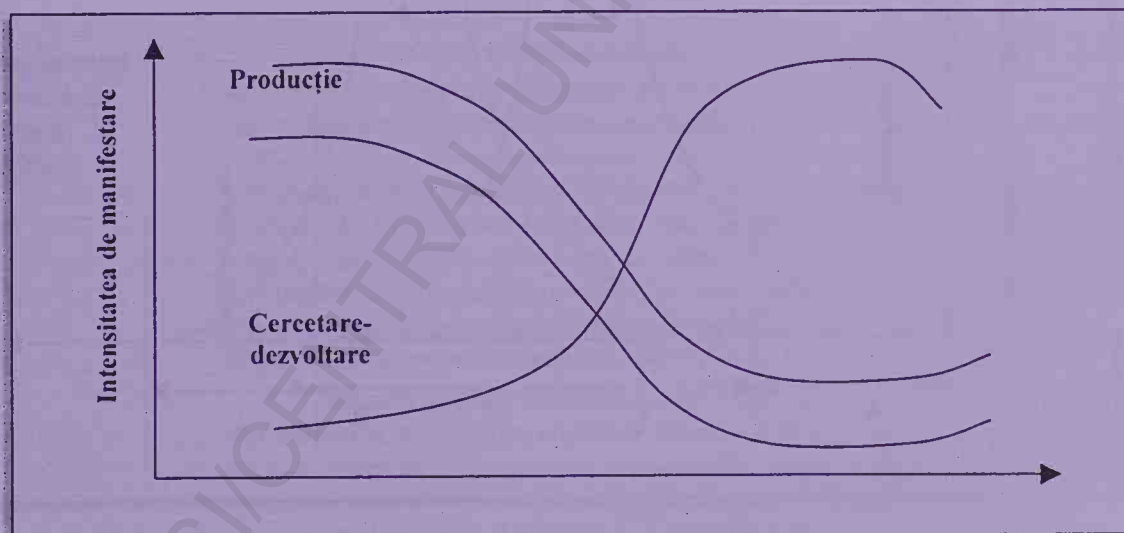


Fig. 4.4. Intensitatea de manifestare a funcțiunilor

4.4.2. Perioade în manifestarea funcțiunilor organizației

Pe lângă acest control asupra concordanței dintre intensitatea de manifestare a fiecărei funcțiuni cu posibilitățile organizației, managementul acestora trebuie să urmărească și procesul de coordonare a funcțiunilor, în relație cu raportul efort și rezultate. Aceasta pentru că, între intensitatea de manifestare a unei funcțiuni (efortul financiar, material, uman) și rezultatele care se obțin există întotdeauna un decalaj, care evidențiază trei perioade

distincte: *de amorsare*, *de concomitență* și *de remanență*, așa cum se poate observa din figura 4.5.

Așa cum reiese din figura 4.5, atât intensitatea cu care se manifestă o funcțiune, cât și nivelul rezultatelor ce se obțin, evoluează aproximativ asemănător, cu deosebirea că între acestea se înregistrează un decalaj în timp, care dă naștere la trei perioade: *de amorsare*, *de concomitență* și *de remanență*.

Perioada de
amorsare

În perioada A (de amorsare), cuprinsă între momentul începerii manifestării funcțiunii și momentul obținerii primelor rezultate, se consumă resurse, dar nu se obțin rezultate. Dacă în această perioadă s-ar stopa manifestarea funcțiunii, prin eliminarea investițiilor în activitățile specifice, pe considerentul că tot nu se obțin rezultate, toate eforturile depuse ar fi zadarnice, ele constituind pierdere pentru organizație.

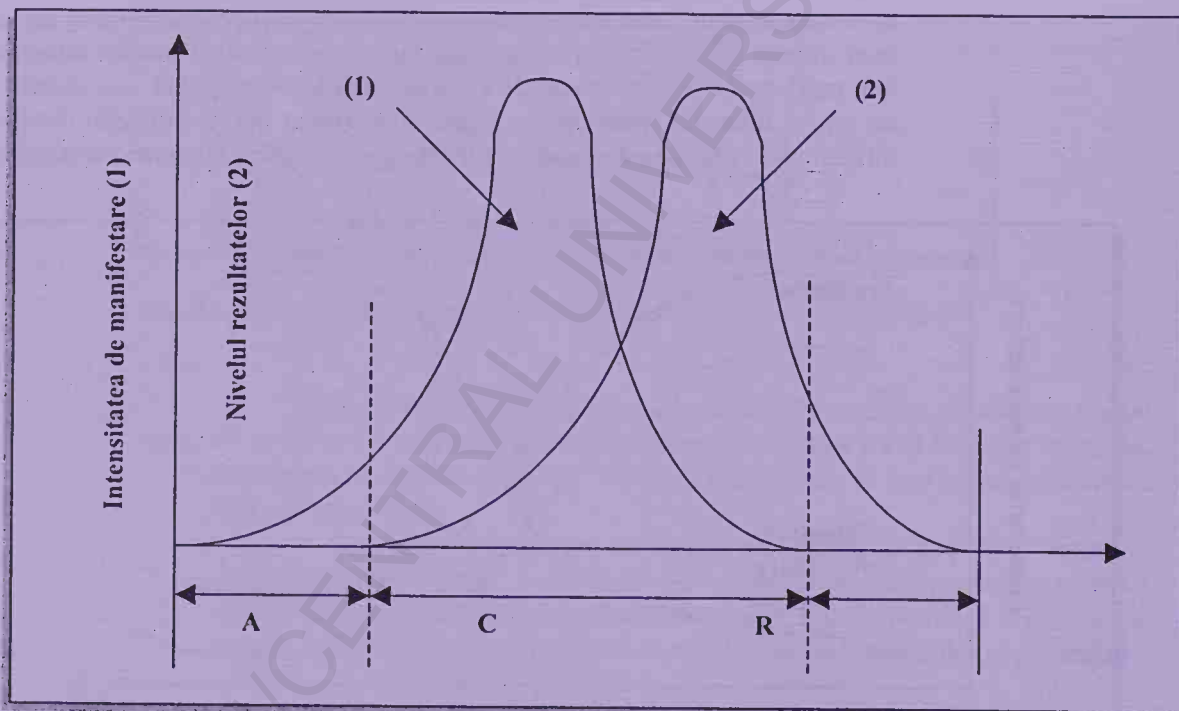


Fig. 4.5. Perioadele în manifestarea funcțiunilor (A-amorsare; C- concomitență; R- remanență)

Perioada de
concomitență

Perioada C (de concomitență), cuprinsă între momentul în care apar primele rezultate și momentul în care încetează manifestarea funcțiunii, se caracterizează prin aceea că se consumă resurse pentru manifestarea funcțiunii, dar se obțin și rezultate, evident la niveluri diferite.

Perioada de
remanență

Perioada R (de remanență), cuprinsă între momentul în care încetează manifestarea funcțiunii și momentul în care nu se mai obțin rezultate, se caracterizează prin faptul că, deși nu se mai investește în activitățile specifice funcțiunii, organizația continuă să obțină rezultate, în virtutea investițiilor anterioare. Dacă managementul organizației nu ar realiza că se află într-o

perioadă de remanență și ar sista investițiile în manifestarea respectivei funcțiuni, pe considerentul că tot se obțin rezultate, s-ar intra într-o nouă perioadă de amorsare, în care se investește fără a avea rezultate. Or, această perioadă de amorsare, în unele cazuri, cum este cel al funcțiunii de resurse umane, este deosebit de mare.

Rolul managerilor organizațiilor constă în a sesiza fiecare perioadă din manifestarea funcțiunilor, cu scopul coordonării gradului de intensitate cu care acestea trebuie să se manifeste, deoarece acesta nu se reglează de la sine.

4.5. Managementul funcțiunilor organizației

În general, funcțiunile organizației cu componentele lor (activități, atribuții, sarcini) constituie bază pentru elaborarea sau perfecționarea organizării structurale și a organizării informaționale a organizației. Exercițarea funcțiilor managementului în cadrul fiecărei funcțiuni (domeniu al activității întreprinderii) justifică dezvoltarea unor ramuri ale managementului cum sunt: *managementul comercial, managementul cercetării-dezvoltării, managementul producției, managementul financiar-contabil, sau managementul resurselor umane.*

4.5.1. Conceptul de management comercial

Managementul
comercial ca
activitate
practică

Pornind de la tripla semnificație a managementului, de activitate practică sau proces, disciplină științifică și centru de decizie, se poate explica și managementul comercial, sau managementul funcțiunii comerciale a organizației.

Managementul comercial (ca proces, sau activitate practică) este reprezentat de exercitarea funcțiilor managementului, de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, în domeniul stabilirii relațiilor organizației cu mediul extern, privind procurarea mijloacelor necesare și vânzarea produselor, serviciilor sau lucrărilor executate.

Rezultă că toate sarcinile, competențele și responsabilitățile managerilor din domeniul activităților specifice funcțiunii comerciale se includ în managementul comercial și reprezintă o componentă a managementului organizației.

Managementul
comercial ca
disciplină
științifică

Pentru acest domeniu al managementului, s-au dezvoltat discipline specifice, care cuprind sinteze ale cunoștințelor practice dobândite, care și-au dovedit în timp eficacitatea și care pot fi transmise generațiilor pentru creșterea eficienței muncii lor. Așa se explică de ce putem vorbi de un management al aprovizionării, de managementul desfacerii (vânzării) sau de marketing.

Managementul comercial (ca disciplină științifică) este reprezentat de un ansamblu organizat de cunoștințe științifice, necesare pregătirii managerilor în domeniul comercial și/sau orientării activității acestora.

Managementul comercial ca centru de decizie

Atât la nivelul organizației, cât și la nivelul fiecărui domeniu (funcțiuni) și chiar la nivelul fiecărei activități pot fi concepute și organizate funcții de manager, sau organisme de management participativ care să exercite funcțiile managementului.

Managementul comercial (ca centru de decizie) este reprezentat de persoana sau grupul de persoane care au fost investite cu luarea deciziilor din domeniul comercial.

Componentele managementului comercial

Exercitarea funcțiilor managementului este favorizată și în domeniul comercial de o structură organizatorică, un sistem informațional, un sistem decizional și un ansamblu de metode și tehnici specifice domeniului comercial și implicit activităților componente. Totodată, această exercitare presupune elaborarea unei strategii parțiale în domeniul comercial, care să fie corect integrată strategiei de ansamblu a organizației.

Așadar, managementul comercial se caracterizează prin următoarele componente: *strategia în domeniul comercial, structura organizatorică a domeniului comercial, sistemul informațional al activităților comerciale, sistemul decizional din domeniul comercial și un ansamblu de metode și tehnici specifice.*

Aceste componente trebuie să fie astfel concepute, încât să servească obiectivelor domeniului comercial, dar să fie în deplină concordanță cu componentele managementului organizației din celelalte domenii (funcțiuni) ale organizației. Spre exemplu, structura organizatorică a compartimentului de aprovizionare, sau a compartimentului de marketing, trebuie integrată structurii organizatorice de ansamblu, prin conceperea relațiilor de subordonare către managementul de nivel superior.

La fel ca și în celelalte domenii, se va proiecta sau se va perfecționa structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional și se vor aplica metodele și tehnicile specifice domeniului comercial în general, sau fiecărei activități din acest domeniu (aprovizionare, vânzare, marketing).

Teoria și practica din domeniul comercial au scos în evidență mai mult sau mai puțin anumite laturi ale exercitării funcțiilor managementului în domeniul comercial, ca de altfel și în alte domenii (sau funcțiuni). Pentru unele funcțiuni ale organizației există sintetizat un ansamblu mai mare de cunoștințe, pentru altele mai mic. La fel și în cadrul aceleiași funcțiuni, pentru unele funcții ale managementului au fost evidențiate cunoștințe mai multe, pentru altele mai puține.

Se poate aprecia că dispunem de un anumit stadiu de dezvoltare a cunoștințelor din domeniul funcțiunilor organizației, deci implicit din domeniul comercial. Obiectivele cercetării în domeniul managementului funcțiunilor organizației trebuie să vizeze dezvoltarea în continuare a acestor cunoștințe, completarea lor (ca și în cazul tabelului lui Mendeleev), astfel încât să se ajungă la un echilibru în domeniul cunoștințelor de management pe diferitele funcțiuni.

4.5.2. Conceptul de management al cercetării-dezvoltării

Managementul
cercetării-
dezvoltării
ca proces

Ca și în celelalte domenii sau funcțiuni ale organizației, managementul are o triplă semnificație, de proces (activitate practică), centru de decizie și disciplină științifică.

Managementul cercetării-dezvoltării ca proces poate fi definit prin exercitarea funcțiilor managementului (prevădare, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare) pentru activitățile specifice de concepere, proiectare și introducere a noului în cadrul organizației și transformării acestuia în noutăți utile.

Managementul
cercetării-
dezvoltării
ca centru de decizie

Acest termen se utilizează în contextul din țara noastră nu numai pentru a desemna activitatea pe care o desfășoară managerii cu scopul descoperirii și introducerii noului, ci și pentru a desemna o autoritate în acest domeniu, pe cineva care răspunde de ceea ce cuprind aceste activități. O astfel de semnificație este cea a managementului ca centru de decizie.

Managementul cercetării-dezvoltării ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională, în virtutea căreia iau decizii care influențează activitatea celor din domeniul introducerii noului și transformării acestuia în noutăți utile.

Managementul
cercetării-
dezvoltării
ca disciplină
științifică

Tot în domeniul cercetării-dezvoltării se creează și se dezvoltă, ca rezultat al activității practice, o serie de cunoștințe științifice, care pot folosi celor care vor să se pregătească sau chiar celor care lucrează în procesele de management din acest domeniu, deci se poate vorbi de conturarea unei discipline științifice a managementului cercetării-dezvoltării.

Managementul cercetării-dezvoltării ca disciplină științifică constă în studiul relațiilor și proceselor de management din sfera cercetării-dezvoltării, cu scopul aplicării celor mai adecvate metode și tehnici care să permită desfășurarea acestor activități cu un plus de eficiență și eficacitate.

Rezultă că obiectul de studiu al managementului cercetării-dezvoltării îl reprezintă relațiile de management care iau naștere în cadrul proceselor de management din acest domeniu, sau funcțiune a organizației.

Managementul cercetării-dezvoltării are ca sferă de cuprindere fie funcțiunea de cercetare-dezvoltare a organizației, fie domeniul cercetării la nivel de ramură, sau la nivel național, dacă există astfel de structuri create.

În domeniul managementului cercetării-dezvoltării se operează cu o serie de noțiuni specifice, între care:

- *cercetarea științifică*, ce constă într-o investigare sistematică, cu caracter original, desfășurată de personal de specialitate, pe bază de program, prin care se urmărește extinderea fondului de cunoștințe științifice cu caracter fundamental sau aplicativ, dezvoltarea și perfecționarea metodelor folosite;

- *dezvoltarea tehnologică* asigură crearea condițiilor necesare aplicării sistematice a rezultatelor cercetării științifice și a investițiilor, concretizată în asimilarea în fabricație de produse noi sau noi tehnologii;
- *inovația* constituie o realizare ce prezintă noutate pe plan național, asigură progres și avantaje economice și sociale într-un anumit domeniu;
- *invenția* este o creație intelectuală ce prezintă o noutate mai mare, pe plan internațional, concretizată într-o idee, o schiță sau un model pentru un produs, proces sau sistem nou sau îmbunătățit;
- *descoperirea* constă în identificarea, stabilirea, formularea și explicarea unor legi și fenomene din lumea materială și socială, care există în mod obiectiv, dar care erau necunoscute până la momentul punerii lor în evidență;
- *creativitatea* constă în capacitatea omului de a da naștere unor noi realități, de a institui noi valori pe terenul celor existente sau în domenii inedite.

4.5.3. Conceptul de management al producției

Managementul
producției ca
activitate practică
(proces)

Managementul producției, ca activitate practică sau proces, constă în exercitarea funcțiilor managementului (prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare), în domeniul activităților specifice funcțiunii de producție a organizației.

Exercitarea funcțiilor managementului în cadrul acestor activități a fost mai mult sau mai puțin concretizată în urma cercetărilor, dar pentru această funcțiune a managementului se poate afirma că sunt cunoscute cele mai multe modalități practice puse la dispoziție de cercetarea științifică.

Deși unele metode, instrumente sau proceduri nu se pot încadra numai pe una dintre funcțiile managementului, ele vizează prin aplicarea lor exercitarea mai multor funcții. Spre exemplu, capacitatea de producție presupune atât exercitarea funcției de prevedere, prin determinarea acesteia pentru o perioadă viitoare, cât și exercitarea funcției de coordonare, prin determinarea locurilor înguste în cadrul secțiilor și/sau atelierelor de producție, sau chiar exercitarea funcției de control, prin determinarea gradului de utilizare a capacității de producție într-o anumită perioadă.

Managementul
producției ca
centru de decizie

Managementul producției, ca centru de decizie, este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională, în domeniul realizării producției și a condițiilor necesare desfășurării normale a activităților specifice funcțiunii de producție.

Managementul producției, ca centru de decizie, este reprezentat prin toate persoanele cu funcții de management din acest domeniu, începând cu managerul de producție, șeful de secție, șeful de atelier, maistrul. Practic, toți cei implicați în activitățile din acest domeniu fac parte din managementul producției ca centru de decizie.

Managementul
producției ca
disciplină
științifică

Managementul producției, ca disciplină științifică, este reprezentat de ansamblul de cunoștințe științifice referitoare la modul de exercitare a funcțiilor managementului în domeniul activităților specifice funcțiunii de producție, necesare pregătirii managerilor din acest domeniu și îndrumării activității acestora.

Pentru managementul producției au fost create și se folosesc numeroase metode și tehnici specifice cuprinse în ceea ce cunoaște sub denumirea de managementul operațional al producției. Dar, tot în acest context poate fi cuprinsă și activitatea de elaborare a strategiei din domeniul producției, ca o componentă a strategiei generale a întreprinderii.

Pentru că unele metode și tehnici specifice acestei discipline sunt mai greu de încadrat numai într-o funcție a managementului, în continuare vom prezenta succint câteva dintre domeniile abordate de managementul producției, între care: *tipul de producție, capacitatea de producție, elaborarea programelor de producție, determinarea mărimii loturilor de fabricație și a ciclului de producție, lansarea în fabricație etc.*

4.5.4. Conceptul de management financiar-contabil

Managementul
financiar-
contabil ca
activitate
practică (proces)

Managementul financiar-contabil ca activitate practică (proces) este reprezentat de exercitarea funcțiilor managementului în cadrul activităților prin care se obțin și se utilizează mijloacele financiare necesare organizației și prin care se înregistrează sub formă valorică fenomenele economice din cadrul acesteia.

Potrivit acestei definiții, toate procesele de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și controreglare, desfășurate cu scopul procurării mijloacelor financiare de care are nevoie organizația, al folosirii acestora și al înregistrării sub formă valorică a fenomenelor din cadrul organizației, se încadrează în ceea ce numim management financiar-contabil. Aceasta nu înseamnă că tot conținutul acestor activități specifice funcțiunii financiar-contabile (activitatea contabilă, activitatea financiară și controlul financiar) se include în managementul financiar-contabil. Acesta se rezumă doar la exercitarea funcțiilor managementului.

Am făcut această precizare pentru că există tendința de a include în acest concept absolut tot ceea ce ține de domeniul financiar-contabil, ceea ce evident constituie o eroare, la fel de gravă ca și aceea prin care se exclude acest domeniu din sfera de preocupare a managerilor, pe considerentul că respectivele activități sunt desfășurate în exclusivitate de specialiști, și nu de manageri.

Managementul
financiar-contabil
ca centru de
decizie

Managementul financiar-contabil ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională asupra personalului care desfășoară activități specifice funcțiunii financiar-contabile.

Între managerii sau mecanismele de management participativ, care pot constitui centre de decizie în domeniul financiar-contabil, pot fi menționați directorul economic, contabilul-șef, șeful serviciului contabilitate, sau comisia de cenzori, ca organism de management participativ.

Managementul
financiar-
contabil ca
disciplină
științifică

Managementul financiar-contabil ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul organizat de cunoștințe de specialitate din domeniul respectivei funcțiuni, necesar pregătirii managerilor din acest domeniu și orientării muncii acestora.

Pregătirea managerilor în domeniul financiar-contabil presupune o serie de cunoștințe specifice care îi ajută să exercite funcțiunile managementului în acest domeniu și să se diferențieze de managerii din cadrul celorlalte funcțiuni ale organizației.

Referitor la acest ansamblu de cunoștințe specifice managerilor din domeniul financiar-contabil, se poate afirma că el nu este foarte bine definit și acceptat de toți specialiștii din domeniu. Există încă multe puncte de vedere asupra diferențierii cunoștințelor absolut necesare managerilor din acest domeniu de cunoștințele necesare personalului de specialitate. Dar, pentru că managerii din cadrul funcțiunilor sunt mai puțin integratori decât cei de la nivelurile ierarhice superioare, se poate spune că aceștia trebuie să dispună de un ansamblu de cunoștințe de specialitate mult mai mare, pe lângă cunoștințele de management.

La fel ca și în cazul celorlalte funcțiuni ale organizației, și în domeniul financiar-contabil, exercitarea funcțiilor managementului nu a fost încă foarte clar diferențiată prin anumite metode specifice fiecărei funcții. Așa se explică o abordare globală a activităților funcțiunii financiar-contabile.

4.5.5. Conceptul de management al resurselor umane (MRU)

Managementul resurselor umane, ca activitate practică (proces), constă în exercitarea funcțiilor managementului în cadrul activităților desfășurate cu scopul asigurării și menținerii potențialului uman al organizației.

Managementul
resurselor
umane ca
activitate
practică (proces)

Toate procesele de prevedere a necesarului de forță de muncă pe funcții, meserii și pe niveluri de calificare, de organizare a asigurării condițiilor de muncă adecvate, de coordonare a eforturilor pentru asigurarea unei structuri corespunzătoare a personalului, de motivare a celor care au sarcini în asigurarea potențialului uman și de control-reglare a îndeplinirii obiectivelor în acest domeniu, sunt cuprinse în managementul resurselor umane.

Managementul
resurselor
umane ca centru
de decizie

Managementul resurselor umane ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane învestite cu autoritate decizională asupra celor care desfășoară activități specifice funcțiunii de resurse umane.

Centrele de decizie din domeniul resurselor umane sunt concepute și proiectate odată cu elaborarea structurii organizatorice a organizației și se concretizează în funcțiile și posturile de manager din domeniul resurselor umane și în compartimentul de resurse umane al organizației. Spre exemplu, funcția de manager al resurselor umane reprezintă un important centru de decizie și principal colaborator al managerului general al organizației. Această funcție nu este singura, deși este poate cea mai importantă din acest domeniu, întrucât la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice există personal cu atribuții privind resursele umane.

Managementul
resurselor
umane ca
disciplină
științifică

Managementul resurselor umane ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul organizat de cunoștințe necesare pregătirii managerilor în domeniul asigurării și îmbunătățirii potențialului uman al organizației și orientării activității acestora.

Ca urmare a importanței deosebite a resurselor umane pentru activitatea organizațiilor, au crescut preocupările privind asigurarea potențialului uman necesar, s-au dezvoltat o serie de cercetări în acest domeniu, cu rezultate deosebite prin care este vizată creșterea eficienței și eficacității utilizării acestei resurse. Rezultatele cercetărilor din acest domeniu s-au constituit într-o disciplină distinctă care contribuie la pregătirea managerilor și specialiștilor în managementul organizației.

Referindu-ne la managementul resurselor umane, ca activitate practică sau proces de management, acesta are ca principale obiective:

- procurarea și dezvoltarea resurselor umane necesare organizației;
- punerea în valoare a angajaților, printr-o motivare corespunzătoare;
- crearea unui climat favorabil dezvoltării unor relații armonioase între management și subordonați, între management și acționari etc.

Adesea se invocă faptul că între managementul resurselor umane și managementul de personal, așa cum era cunoscut în trecut, nu există nicio diferență, decât de denumire. Se subliniază în acest sens asemănările dintre managementul personalului și managementul resurselor umane, între care:

- elaborarea strategiei în domeniul resurselor umane trebuie făcută, ca și în cazul strategiei personalului, în strânsă concordanță cu strategia generală a organizației;
- atât managementul resurselor umane, cât și managementul de personal promovează respectul față de angajați, corelarea dintre nevoile organizației și cele ale angajaților;
- managementul resurselor umane, ca și managementul personalului, are ca obiective principale plasarea și dezvoltarea persoanelor potrivite în posturile potrivite;
- metodele și tehnicile folosite în cadrul activităților de selecție, formare, motivare etc. sunt aproximativ aceleași atât în cazul managementului de personal, cât și în cazul managementului resurselor umane.

Există totuși și diferențe între managementul resurselor umane și managementul personalului, între care, printre cele mai importante, sunt:

- când spunem managementul personalului avem în vedere mai mult o activitate desfășurată de specialiști care nu sunt manageri, în timp ce managementul resurselor umane vizează cu prioritate managerii;
- managementul resurselor umane scoate în evidență nevoia tratării oamenilor ca resursă principală a organizației, care trebuie să constituie preocuparea strategică majoră a managementului de nivel superior.

Aceste diferențe au fost scoase în evidență mai ales de teoreticienii din domeniul resurselor umane, care au sesizat latura revoluționară a managementului resurselor umane. Nu se poate spune că practicienii și-au schimbat brusc metodele după anii '80, când a început să se vorbească tot mai mult de acest concept. Ei au înțeles totuși că trebuie să facă lucrurile mai bine, au luat în considerare ceea ce s-a publicat în acest domeniu și au înțeles că trebuie să devină tot mai calificați în profesia lor.

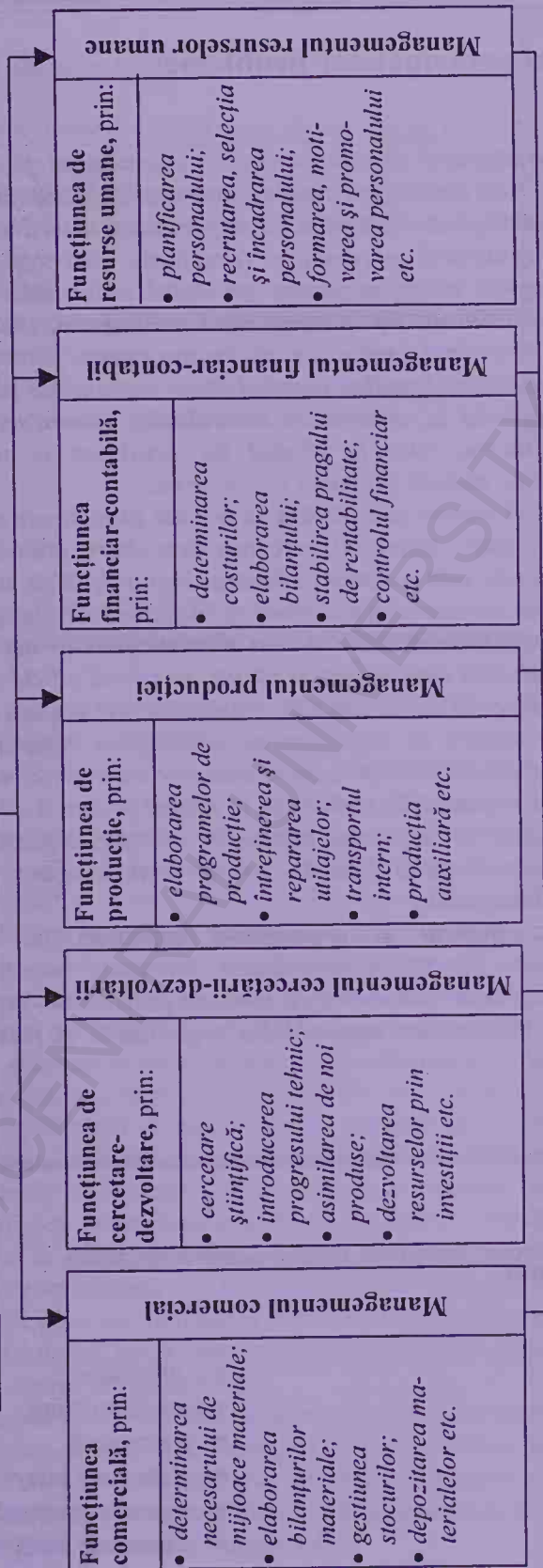
4.5.6. Sistemul de management al organizației

Exercitarea funcțiilor managementului în cadrul funcțiunilor (funcțiilor) organizației conduce la identificarea unora dintre componentele managementului organizației (managementul funcțiunilor, descris mai sus). În afară de acestea, managementul organizației cuprinde și alte componente, în care se concretizează munca managerilor, atât la nivelul ansamblului organizației, cât și la nivelul funcțiunilor acesteia, sub forma strategiei, organizării structurale, decizionale etc. (figura 4.6).

Așa cum reiese din figura 4.6, sistemul de management al organizației, care constă în studiul relațiilor de management din cadrul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare, cuprinde managementul principalelor funcțiuni ale organizației respective, care va presupune o diagnosticare a activităților specifice, în vederea elaborării unei strategii și a efectuării schimbărilor de natură structurală, decizională, informațională, metodologică și a celor referitoare la cultura organizațională.

Managementul organizației constă în „studierea relațiilor de conducere care iau naștere în procesele de management ale respectivei organizații cu scopul aplicării celor mai adecvate metode și tehnici de management menite să asigure creșterea eficacității activităților desfășurate”.

Prevedere	Organizare	Coordonare	Antrenare	Control
Exercitate de manageri în domenii ale organizației, identificate prin:				



ale căror corelare și funcționare produce schimbări în componentele sistemului de management:				
Strategia	Sistemul decizional	Structura organizatorică	Sistemul informațional	Metode și tehnici de management
Diagnosticarea				Cultura organizațională

Fig. 4.6. Sistemul de management al organizației

4.6. Rezumat al principalelor probleme

Strâns legată de sistemul de obiective este organizarea procesuală, prin care se identifică toate procesele (sub forma funcțiunilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor), drept condiții necesare și suficiente pentru îndeplinirea respectivelor obiective ale organizației.

Componentele organizării procesuale (funcțiuni, activități, atribuții și sarcini) reprezintă construcții logice, corespunzătoare nivelului obiectivelor la realizarea cărora participă, cu care organizatorul (în primul rând managerul, dar și un specialist în management) operează în cadrul proceselor de management, pentru buna desfășurare a acestora. Aceste componente se identifică pornind de la sistemul de obiective (fundamentale, derivate de gradul I, de gradul II, specifice și individuale), cărora trebuie să le corespundă anumite condiții de realizare, care la rândul lor presupun o anumită specializare a personalului folosit, anumite metode și tehnici specifice etc.

Domeniile în cadrul cărora considerăm că trebuie identificate aceste condiții specifice de realizare a obiectivelor sunt: comercial, cercetare-dezvoltare, producție, financiar-contabil și de resurse umane. Aceasta este o opinie, adevărat împărtășită de un număr mai mare de specialiști, dar subliniez că nu este singura, ceea ce înseamnă că alți specialiști pot identifica alte componente ale organizării procesuale, deci și alte funcțiuni ale organizației.

Funcțiunile organizației sunt interdependente, în sensul că ele se influențează, atât cu efecte pozitive, cât și negative. În aceste condiții, managementul organizației trebuie să sesizeze orice dereglări care pot apărea în desfășurarea activităților componente ale funcțiunilor organizației, pentru a lua decizii de eliminare a cauzelor care generează efecte negative. De asemenea, managementul organizației trebuie să ia decizii pentru a coordona intensitățile cu care se manifestă funcțiunile (prin prisma resurselor afectate, a personalului implicat etc.), având în vedere că, resursele fiind limitate, nu se poate asigura aceeași intensitate de manifestare pentru toate funcțiunile.

Sistemul de management al organizației cuprinde, pe lângă managementul funcțiunilor acesteia (care constă în exercitarea funcțiilor managementului în cadrul funcțiunilor organizației), și toate elementele cu caracter previzional, organizatoric, decizional, informațional, motivațional specifice ansamblului organizației și principalelor domenii ale acesteia.

4.7. Cuvinte-cheie

- organizare
- funcțiune
- activitate
- atribuție
- proces
- sarcină
- amorsare
- concomitență
- remanență
- funcțiune integrată
- funcțiune virtuală
- funcțiune reală

4.8. Probleme de abordat

1. Interdependențele dintre diferitele tipuri de organizare din cadrul organizației.
2. Raporturile dintre rezultatele economico-sociale ale întreprinderii și intensitatea de manifestare a funcțiunilor organizației.
3. Cum pot fi identificate operativ cauzele care determină disfuncționalități în manifestarea funcțiunilor organizației.
4. Corelarea manifestării funcțiunilor organizației cu obiectivele strategice ale acesteia.
5. Posibilități de creștere a perioadei de remanență din manifestarea funcțiunilor organizației.
6. Interdependența dintre managementul funcțiunilor organizației.
7. Identificarea, în cadrul unei întreprinderi, a componentelor cu caracter organizatoric, informațional, decizional, specifice fiecărei funcțiuni a acesteia.

4.9. Studiu de caz

Societatea comercială PLASTOR SA este amplasată în vestul țării, într-o zonă defavorizată, unde nivelul șomajului este ridicat. Cu numai câțiva ani în urmă, întreprinderea era în mari dificultăți financiare, dar lucrurile s-au schimbat, după ce ponderea cea mai mare a acțiunilor a trecut în proprietate privată, și la conducerea acesteia a venit dl Niță Mihai, ca președinte al consiliului de administrație. Întreprinderea este profitabilă din nou.

Cristina Badea este manager al resurselor umane din cadrul întreprinderii PLASTOR. În urmă cu aproximativ un an, urmând cursuri postuniversitare la ASE – București, ea a înregistrat rezultate deosebite în urma unei cercetări privind atitudinea managerilor în munca lor. Concluziile la care a ajuns au relevat că întreprinderea PLASTOR trebuie să-și îmbunătățească sistemul de promovare a personalului: Pe lângă faptul că în cadrul întreprinderii nu există o politică de personal, promovările se făceau pe bază de relații.

Nu cu mult timp în urmă, ea a auzit că X a fost promovată pentru că era protejată lui Y. În plus, ea a constatat că mulți manageri nu ocupau postul potrivit pregătirii și calităților cerute de respectivul post. Mulți dintre ei considerau că ar fi mult mai utili în alte compartimente. Cristina era convinsă că un centru de evaluare a personalului, care s-ar crea la nivelul întreprinderii, ar rezolva problema. Ea știa despre aceste centre din prezentările unui profesor de la ASE, care a făcut o perfecționare în SUA. În plus, astfel de centre sunt și în multe alte întreprinderi mari și folosesc la evaluarea, pregătirea, promovarea, selecția și dezvoltarea personalului.

Candidații la posturile de manageri de nivel mediu și superior trec prin acest centru pentru o perioadă de două, trei zile, sau chiar două săptămâni. În cadrul centrului, ei sunt supuși unor teste psihologice și de aptitudini de către psihologi cu înaltă calificare. Ei participă în grup la simularea unor situații manageriale, performanța lor fiind evaluată de colegi și mai ales de observatorii din rândul managerilor de nivel superior. În final, ei sunt intervievați, apoi se evidențiază punctele forte și punctele slabe ale fiecăruia. Astfel, pot fi identificați cei cu pregătire și talent, care să fie promovați în posturile de manageri din cadrul întreprinderii.

Cristina a propus ideea ei consiliului de administrație al întreprinderii, ideea a fost aprobată, iar după șase luni primul grup de potențiali manageri a venit la centrul de evaluare a personalului.

La început, totul a mers bine. Conducerea era încântată, astfel că în scurt timp toți managerii întreprinderii trebuiau să treacă pe la centru. Toți, în afară de unii de nivel superior, cum ar fi cel din domeniul financiar și managerul general al întreprinderii.

În aceste condiții, apare o problemă neașteptată. Mihai Pârvulescu, un cercetător cu multă experiență, a refuzat să treacă pe la centrul de evaluare. Pârvulescu este o persoană cu vechime în muncă și chiar în cadrul întreprinderii, un cercetător strălucit, creativ, care a dezvoltat o nouă grupă de produse, este cunoscut în întreaga țară, iar unele dintre produsele create de el se exportă. Mulți dintre cei care lucrează în întreprindere datorează locurile lor de muncă talentului acestui cercetător.

Când Cristina l-a întâlnit pe Pârvulescu și i-a spus să treacă pe la centrul de evaluare, a fost surprinsă de reacția acestuia. „Nici nu se pune problema să trec pe la centru, pentru a fi supus testelor voastre și pentru a fi spionat de psihologi”, a replicat Mihai. „Dacă întreprinderea nu-mi cunoaște potențialul până acum, este mai bine să se lipsească de mine”.

Cristina a încercat să-i explice rațiunile creării centrului, după care a mai adăugat: „Este momentul când șeful tău de departament trebuie să iasă la pensie. Evident, o să dorești să ocupi acest post, nu-i așa?”.

„Adevărat, aș fi foarte supărat, dacă nu aș ocupa eu acest post. Vasile Popa, actualul șef al departamentului, mi-a promis acest post când el va pleca”.

Cristina Badea îl privește din nou în ochi pe Mihai Pârvulescu și-i spune: „Vrei să te mai gândești în legătură cu trecerea ta pe la acest centru? Este o politică a întreprinderii, ca toți potențialii și actualii manageri să fie evaluați în cadrul centrului”.

„Eu nu merg la acest centru, și cu asta am terminat. Eu nu sunt un „da, domnule”, ca mulți dintre cei pe care îi cunoaștem amândoi. Dacă aș fi fost așa, poate nu aș fi fost astăzi unul dintre cei mai buni cercetători și aș fi fost deja manager. Te rog să mă scuzi, Cristina, dar am mult de lucru. Sunt foarte ocupat cu noua gamă de produse din plastic, pe care vrem să le scoatem pe piață”.

Probleme de rezolvat

1. Cum considerați inițiativa de creare a „centrului de evaluare a personalului”?
2. Cum apreciați atitudinea lui Mihai Pârvulescu?
3. Cum considerați că trebuie soluționat cazul Pârvulescu?

4.10. Bibliografie

- | | |
|--|--|
| 1. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gheorghita | - <i>Managementul organizației</i> , Editura Economică, București, 1998 |
| 2. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gheorghita, Verboncu I., Cochină I. | - <i>Management</i> , Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992 |
| 3. Bărbulescu C. | - <i>Organizarea și planificarea unităților industriale</i> , Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980 |
| 4. Fayol H. | - <i>Administration industrielle et generale</i> , Dunod, Paris, 1964 |
| 5. Pintilie C. | - <i>Conducerea întreprinderii</i> , vol. I, ASE, 1981 |
| 6. Russu C. | - <i>Cadrul organizațional al întreprinderii</i> , Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983 |
| 7. Boone L.E., Kurtz D.L. | - <i>L'Entreprise d'aujourd'hui</i> , HRW, Les Editions HRW, Montreal, 1983 |

STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

5.1. Conceptele de politică, strategie și tactică	126
5.1.1. Politica organizației	126
5.1.2. Strategia organizației	127
5.1.3. Tactica organizației	129
5.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică	130
5.2. Componentele strategiei și tacticii organizației	130
5.2.1. Misiunea organizației	130
5.2.2. Obiectivele strategice și tactice	131
5.2.3. Opțiunile strategice și tactice	133
5.2.4. Resursele	135
5.2.5. Termenele	136
5.3. Tipologia strategiilor	137
5.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere	137
5.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor	138
5.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor	138
5.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv	139
5.4. Conceptul de management strategic	141
5.4.1. Definirea managementului strategic	141
5.4.2. Etapele managementului strategic	141
5.5. Rezumat al principalelor probleme	143
5.6. Cuvinte-cheie	144
5.7. Probleme de abordat	144
5.8. Studiu de caz	144
5.9. Bibliografie	145

STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

Exercitarea funcției de prevedere a managementului se concretizează în elaborarea politicii, strategiei și a tacticii organizației. În teoria și practica managementului se întâlnesc mai multe accepții ale acestor noțiuni, fiecare autor aducându-și un aport mai mult sau mai puțin valoros la clarificarea problematicii legate de previzionarea viitorului unei organizații.

5.1. Conceptele de politică, strategie și tactică

Înțelegerea acestor noțiuni prezintă importanță teoretică, dar și practică, deoarece, în raport cu semnificația dată, se pot detalia componentele fiecăreia și pot fi surprinse interdependențele dintre ele. În continuare vom prezenta una dintre opțiunile care explică aceste concepte, pe care o considerăm cu cea mai largă acceptabilitate din partea specialiștilor.

5.1.1. Politica organizației

Definirea politicii
organizației

În multe situații politica organizației este înțeleasă ca tactică sau chiar plan anual, ca rezultat al defalcării strategiei pe perioade de un an și având aceleași componente ca și strategia organizației, dar referitoare la perioade mai scurte de timp. Totuși, în multe situații, când se vorbește de politica unei organizații, se face referire la o perioadă mult mai îndelungată pentru care aceasta este valabilă și are semnificația de o conduită generală a respectivei organizații, care afectează toate componentele sistemului de management.

Politica organizației este reprezentată de ansamblul orientărilor și criteriilor majore care stau la baza stabilirii direcțiilor principale în care trebuie să funcționeze respectiva organizație.

Concretizarea în
orientări și criterii
majore

Politica organizației se concretizează în *orientări majore*, care influențează întreaga activitate a organizației și implicit managementul acesteia. Spre exemplu, politica unei întreprinderi productive poate să constea în „fabricarea unor produse care să se adreseze masei mari de cumpărători cu venituri medii”. Aceasta înseamnă că toate deciziile care sunt luate în cadrul respectivei întreprinderi, fie că ele se referă la perioade mai mari sau mai mici, deci care sunt menite a fundamenta o strategie, o tactică, un plan sau un program de activitate se vor subordona scopului de a satisface cu prioritate clientela cu venituri medii. Dacă se fundamentează altfel de decizii, acestea contravin politicii respectivei întreprinderi.

De asemenea, prin politica organizației se stabilesc și *criteriile generale* care stau la baza fundamentării principalelor direcții în care trebuie să evolueze respectiva organizație. Spre exemplu, în domeniul sistemului de management, referitor la promovarea pe posturi de manageri, într-o anumită organizație se poate adopta drept criteriu general „rezultatele individuale ale candidaților” sau „natura și nivelul de pregătire a candidaților”.

Politica unei organizații poate rămâne aceeași pentru o perioadă foarte îndelungată, uneori atâta timp cât funcționează respectiva organizație, sau, cel mai adesea, cât organizația este condusă de o anumită echipă de manageri. Pe toată perioada respectivă, ea va influența toate procesele de management și de execuție din respectiva organizație și va sta la baza fundamentării și elaborării strategiei organizației.

5.1.2. Strategia organizației

Specialiști care au abordat tematica strategiei

Tematica referitoare la strategia organizației a preocupat o serie de personalități ale managementului, dar, printre cei mai reprezentativi în domeniu sunt: *Harry Igor Ansoff*, *Alfred D. Chandler*, *Kenichi Ohmae* și *Michael E. Porter*.

Referindu-se la o lucrare a lui *H.I. Ansoff*, intitulată *Strategia dezvoltării întreprinderii*, publicată în 1965, *H. Mintzberg* o considera ca „modelul cel mai elaborat de planificare strategică”. În lucrarea respectivă *Ansoff* preciza că problemele specifice care se aplică la decizia strategică rezultă din răspunsurile la următoarele întrebări:

- care sunt obiectivele și scopurile întreprinderii?
- întreprinderea va căuta să se diversifice, în ce domenii și cu ce intensitate?
- cum trebuie să se dezvolte întreprinderea și cum să-și exploateze poziția sa actuală în domeniul alegerii produselor și piețelor?

În opinia lui *Ansoff*, obiectivele constituie instrumente de conducere cu utilizare multiplă. Astfel, ele sunt folosite pentru a fixa nivelul rezultatelor în toate domeniile de execuție, apoi, ele servesc la diagnosticarea deficiențelor structurii ierarhice, sau pot reprezenta criterii de luare a deciziilor prin care să se promoveze schimbările necesare adaptării întreprinderii la mediu.

Pornind de la conceptul lui *Ansoff* despre strategie, o organizație poate identifica sectorul de activitate unde va trebui să se situeze, va putea alege o anumită conduită specifică în căutarea oportunităților strategice, sau va putea completa obiectivele sale prin opțiuni către cele mai bune ocazii.

Experiența a treizeci și cinci de ani în calitate de conducător, profesor și consultant este prezentată de *H.I. Ansoff* în lucrarea sa *Implanting Strategic Management*, publicată în 1984 și reactualizată în 1990, în care se precizează că „performanța unei întreprinderi se îmbunătățește, dacă strategia externă și capacitățile interne se adaptează împreună turbulențelor mediului”.

O altă personalitate care a prevăzut importanța „planificării strategice” pentru întreprindere a fost *A.D. Chandler*, care a explicat relațiile existente în cadrul organizațiilor, între strategie și structura organizatorică și a definit aceste concepte.

Astfel, *A.D. Chandler* considera că strategia presupune „determinarea scopurilor și pe termen lung, a mijloacelor de acțiune și alocarea resurselor necesare”¹. În aceeași lucrare, considera că structura organizației este reprezentată de „modelul de organizare și asamblare pentru a aplica strategia aleasă, împreună cu toate ierarhiile și relațiile de autoritate pe care aceasta le implică”.

¹ Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Harvard University Press, Cambridge, 1962.

A.D. Chandler a fost printre primii care au susținut necesitatea coordonării planificării strategice de la centru, pentru asigurarea creșterii organizației pe termen lung, permițând în același timp subdiviziunilor organizatorice să aplice independent diferite tactici cotidiene.

Problematica strategiei organizației a intrat și în preocupările lui *Kenichi Ohmae*, care a devenit celebru prin analizele profunde ale gândirii strategice japoneze și ale influenței acesteia asupra competitivității mondiale a întreprinderilor japoneze. În opinia lui, obiectivul unei strategii comerciale constă în „...obținerea unui avantaj concurențial”. Intuiția și perspicacitatea sunt, în opinia lui, instrumentele cele mai eficace pentru reușita unei strategii, mai mult decât analiza rațională. El identifică patru tipuri de strategii prin care să se obțină avantajul strategic, care sunt:

- strategia fondată pe capacitatea întreprinderii de a crește partea sa de piață și rentabilitatea;
- strategia bazată pe exploatarea oricărei superiorități relative;
- strategia bazată pe inițiative agresive;
- strategia bazată pe „gradele strategice de libertate – SDF (*Strategic Degrees of Freedom*)”.

Sistemul propus de *Ohmae* pentru elaborarea unei strategii de întreprindere se bazează pe sensibilitatea schimbării obiectivelor la consumator și pe cele trei puncte ale „*triunghiului strategic*”, care este reprezentat de *întreprindere* (puncte forte, puncte slabe, resurse), *consumator* și *concurență*.

Unul dintre cei mai buni specialiști în domeniul „strategiilor avantajului concurențial” este *Michael Porter*, care considera că o întreprindere posedă două tipuri de avantaj concurențial: *prin costuri* și *prin diferențiere*.

În opinia lui *M. Porter*, „o întreprindere obține un avantaj concurențial, dacă ea desfășoară activități de importanță strategică la cel mai redus cost, sau mai bine decât concurenții săi”.

Definirea strategiei ca opțiune a managementului

Există mai multe accepții referitoare la noțiunea de strategie și la relația dintre strategie și politică. Am optat pentru o definiție a strategiei, care are o mai mare răspândire în contextul românesc, și care se referă mai mult la strategie ca opțiune a managementului, decât la strategie ca elaborat final, ca rezultat al proceselor de previzionare a viitorului.

Strategia organizației constă în ansamblul opțiunilor de natură întreprinorială, competitivă și funcțională prin care managementul organizației consideră că se pot realiza obiectivele fundamentale pe termen mediu și lung, ținând seama de resursele disponibile, care să asigure succesul acesteia în mediul în care acționează.

În general, când se afirmă despre o organizație că „a avut o strategie bună”, datorită căreia a obținut rezultate notabile, se are în vedere opțiunea managementului pentru folosirea resurselor pentru a avea un avantaj competitiv. Opțiunile pot fi însă de natură *întreprinorială*, atunci când se vizează exploatarea unor oportunități din mediu, pentru care este necesar să se întreprindă ceva, de natură *competitivă*, atunci când se au în vedere

competitorii cu care se confruntă organizația, sau de natură *funcțională*, atunci când se are în vedere articularea funcționării subdiviziunilor organizatorice pentru a îndeplini obiectivele pe termen mediu și lung.

Strategia organizației dă răspuns la întrebarea „*cum pot fi realizate anumite rezultate dorite?*”. Dacă obiectivele, concretizate în rezultate potențiale dorite de organizație, reprezintă „*teluri finale*” strategia este reprezentată de „*mijloacele*” prin care se ating aceste ținte.

Strategia organizației trebuie să soluționeze în principal următoarele probleme:

- *cum trebuie răspuns la schimbările din mediu*, adică ce trebuie întreprins atunci când nevoile consumatorilor se schimbă, când apar modificări ale nivelului de dezvoltare a ramurii sau domeniului de activitate, ce oportunități trebuie exploatate etc.;
- *cum poate o organizație să devină mai competitivă* pe piața pe care acționează sau pe alte piețe pe care dorește să intre?
- *ce acțiuni trebuie întreprinse în fiecare domeniu al activității organizației?*

Strategia ca elaborat

O altă accepție a strategiei organizației este cea care se referă la „*un elaborat*”, o lucrare care constituie un ghid în activitatea organizației și care este rezultatul practicării unui management strategic.

Strategia ca elaborat va cuprinde „*rezultatul procesului de stabilire a obiectivelor fundamentale pe termen mediu și lung, a alegerii modalităților de realizare a acestor obiective, a dimensionării resurselor necesare și a precizării termenelor de realizare a respectivelor obiective*”.

În general, în contextul românesc, aceste două accepții sunt frecvent folosite atunci când se fac referiri la strategia organizației și la rolul acesteia în adaptarea la schimbările din cadrul mediului extern.

5.1.3. Tactica organizației

Definirea tacticii organizației

Concretizarea prevederilor făcute în procesul de elaborare a strategiei unei organizații se face prin tactica organizației, care reprezintă tot anumite opțiuni ale managementului privind modul de utilizare a resurselor pentru a realiza anumite obiective, dar pe termen mai scurt.

Tactica organizației este reprezentată de ansamblul opțiunilor de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, prin care managementul organizației consideră că se pot realiza obiectivele pe termen scurt, ținând seama de resursele disponibile în intervalul de timp pentru care se elaborează respectivele obiective.

La fel ca în cazul strategiei, opțiunile managementului sunt de natură întreprinorială, în vederea exploatării unor oportunități din mediu, competitivă pentru a avea în vedere concurența, și funcțională, prin care să se regleze funcționarea organizației pentru realizarea obiectivelor, dar pe perioade mai scurte.

Aceste opțiuni, deși se stabilesc pornind de la opțiunile strategice, nu reprezintă simple defalcări ale acestora pe perioade mai scurte, ci sunt elaborate pornind de la noile condiții create în mediul intern și extern al organizației, condiții care nu puteau fi cunoscute în momentul elaborării opțiunilor strategice.

5.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică

Între cele trei concepte, care sunt interdependente pentru aceeași organizație, există atât asemănări, cât și deosebiri. Interdependența constă în aceea că, pe de o parte, elaborarea strategiei se face ținând seama de politica organizației, elaborarea tacticii se face pornind de la strategie adoptată, iar pe de altă parte, de modul de aplicare a tacticii depinde realizarea strategiei, iar de aplicarea acesteia depinde respectarea politicii organizației.

Deosebirile dintre acestea pot fi evidențiate prin prisma perioadei la care se referă și a gradului de detaliere. Astfel, *orizontul de timp* pentru care se adoptă o politică a organizației este cel mai mare, acesta fiind mai redus pentru strategie, și relativ scurt pentru tactică. Referitor la *gradul de detaliere*, acesta este cel mai mare în cazul tacticii, mai redus în cazul strategiei și aproape nesemnificativ pentru politică.

5.2. Componentele strategiei și tacticii organizației

Strategia și tactica organizației, ca elaborate sub forma ghidurilor în desfășurarea activităților, prezintă aproximativ aceleași componente, dar care se referă la orizonturi de timp diferite, respectiv mai mari în cazul strategiei (cinci-zece ani) și mai mici în cazul tacticii (aproximativ un an). Astfel, strategia și tactica organizației, ca rezultat al procesului de previzionare a viitorului, cuprind: *misiunea organizației* (doar pentru strategie), *obiectivele*, *opțiunile*, *resursele* și *termenele* de realizare a obiectivelor.

5.2.1. Misiunea organizației

Definirea misiunii

Misiunea organizației are menirea să clarifice direcția pe care trebuie să o urmeze organizația. Pentru aceasta este nevoie să se răspundă de către managementul organizației la câteva întrebări principale: „*cine este organizația?*”, „*ce face organizația?*”, și „*prin ce este organizația deosebită de altele?*”.

Misiunea organizației este reprezentată de punctul de vedere al managementului despre ce trebuie să facă organizația și ce dorește să devină pe termen lung.

În general, misiunea organizației reflectă viziunea managementului de nivel superior privind cursul de acțiune al organizației. Un exemplu de misiune a organizației este cel formulat de compania *General Motors* astfel:

„*Scopul fundamental al lui General Motors este de a furniza produse și servicii de o asemenea calitate, încât clienții noștri să primească o valoare*

superioară, salariații noștri și partenerii de afaceri să fie părtași la succes și investitorii noștri să înregistreze venituri sporite de pe urma investiției făcute”.

După cum arăta P. Drucker (12), o autoritate în domeniul managementului, „satisfacerea clientului reprezintă misiunea oricărei afaceri ... Ceea ce clientul gândește, crede și dorește în orice moment trebuie acceptat de management ca un fapt obiectiv”. Pe lângă aceste exigențe, fiecare organizație trebuie să-și individualizeze misiunea sa în raport cu specificul domeniului și cu opinia managementului.

Componentele misiunii

Potrivit opiniei lui Derek Abell (13), stabilirea afacerii și implicit a misiunii trebuie să vizeze trei elemente:

- grupul de clienți sau exigențele cui vor fi satisfăcute;
- nevoile clienților sau ce urmează a fi satisfăcut;
- tehnologiile sau cum urmează să fie satisfăcute anumite nevoi.

El apreciază că „un produs este în realitate o manifestare fizică a aplicării unei anumite tehnologii, pentru a satisface o anumită nevoie a unui anumit grup de clienți”.

Există tentația de a considera misiunea unei întreprinderi ca un scop final, acela de „a obține profit”, ceea ce ar conduce la imposibilitatea diferențierii întreprinderilor, întrucât toate urmăresc acest scop. De aceea, pentru a preciza misiunea, trebuie răspuns la întrebarea „...a obține profit făcând ce?”.

5.2.2. Obiectivele strategice și tactice

Supraviețuirea și succesul organizației presupun ca la toate nivelurile de management, începând cu nivelul superior, până la nivelul de bază, să fie fixate anumite limite de performanță. Stabilirea acestor obiective trebuie făcută atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. De aceea, o altă componentă a strategiei și tacticii organizației o reprezintă obiectivele strategice, respectiv tactice.

În literatura de specialitate se fac referiri atât la *obiective*, cât și la *scopuri*, acești termeni fiind utilizați cu diferite înțelesuri. Unii autori folosesc termenul de scop, atunci când se referă la rezultate pe termen lung, termenul de obiectiv, pentru rezultatele pe termen scurt, iar alții, dimpotrivă, le dau semnificații total contrare. Mai există o categorie de autori care dau aceeași semnificație scopurilor și obiectivelor. Considerăm mai puțin importantă semantica acestor termeni și mult mai important ca o organizație să-și stabilească anumite ținte de atins atât ca nivel, cât și ca perspectivă.

Obiective strategice

Obiectivele strategice sunt reprezentate de nivelurile de performanță pe care organizația urmărește să le atingă pe termen lung.

Obiectivele strategice se stabilesc în toate domeniile de care depinde succesul organizației și la toate nivelurile de management.

Aceste obiective se stabilesc pe termen lung și precizează ce trebuie să întreprindă managementul la un moment dat pentru a obține rezultate mai târziu. Obiectivele trebuie să fie provocatoare pentru organizație, dar posibil

de îndeplinit. Pentru a îndeplini aceste condiții, în procesul de stabilire a obiectivelor trebuie să se aibă în vedere următoarele:

- ce niveluri de performanță economică și competitivă se urmăresc?
- care este nivelul de performanță financiară care asigură o imagine bună a organizației pentru investitori și pentru comunitatea financiară?
- la ce nivel de competitivitate și de parte a pieței aspiră întreprinderea?
- până unde poate fi ridicat nivelul de performanță a organizației?

Răspunzând la aceste întrebări, se pot fixa obiective care să constituie o provocare pentru organizație, dar să poată fi și realizate.

Unele obiective strategice se referă la condițiile externe ale organizației, legate de poziția competitivă a acesteia, de aspirațiile managementului la un anumit loc în cadrul domeniului în care funcționează. Alte obiective sunt legate de condițiile interne ale organizației și se referă la nivelul de performanță și la rezultatele financiare dorite.

Cele mai frecvente obiective strategice se stabilesc în domeniul părții de piață pe care întreprinderea dorește să o ocupe, a creșterii veniturilor, a eficienței investițiilor, a competitivității. Obiectivele strategice se stabilesc în toate domeniile de care depind supraviețuirea și succesul organizației și sunt necesare la toate nivelurile ierarhice ale managementului.

Obiectivele strategice, ca performanțe-țintă, nu trebuie stabilite de management prin decizia asupra a ceea ce „*ar fi bine*”. Ele trebuie să fie provocatoare pentru organizație, în sensul folosirii întregului potențial, dar trebuie să fie posibil de realizat. Acest aspect trebuie urmărit atât la nivelul întregii organizații, cât și la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice și al fiecărui domeniu de activitate în parte.

Procesul de stabilire a obiectivelor strategice pentru fiecare subdiviziune organizatorică sau pentru fiecare manager trebuie să scoată în evidență ce rezultate se așteaptă și cine va fi responsabilul pentru îndeplinirea acestora. Dacă obiectivele sunt bine stabilite, ele au menirea de a mobiliza întregul potențial al organizației.

Cerințe pentru obiectivele strategice

Obiectivele strategice trebuie să îndeplinească anumite **cerințe** pentru a constitui o componentă utilă a strategiei organizației, între care:

- a) un obiectiv trebuie să se refere la un singur și specific aspect al activității organizației, fără a se prezenta sub forma unei formulări generale, abstracte. Spre exemplu, nu se vor formula obiective sub forma: „*Dorim să devenim lideri în cadrul industriei*”, sau: „*Obiectivul nostru este de a fi cei mai ofensivi pe piață*”. Aceste formulări reprezintă o tendință generală și nu se referă la un domeniu specific;
- b) obiectivele care se stabilesc în cadrul strategiei trebuie să se refere la rezultate, și nu la activitățile ce se desfășoară pentru obținerea acestor rezultate. Astfel, un obiectiv ca „... *mărirea cheltuielilor de publicitate cu 15% în anul X*” nu reprezintă o formulare corectă, deoarece întreprinderea nu are ca scop final creșterea cheltuielilor. Publicitatea este o activitate care se desfășoară cu scopul de a obține anumite rezultate, spre exemplu creșterea procentului de

piață pe care-l deține. Ca urmare, formularea corectă ar putea fi: „Creșterea de la 10% la 15% a procentului de piață, pe care întreprinderea îl va deține în anul X”;

- c) un obiectiv trebuie să fie măsurabil, adică prezentat într-o formă cantitativă. Spre exemplu, nu se recomandă formularea „*obiectivul nostru este maximizarea profitului*”, ci „*profitul total urmărit pentru anul X va fi de Y milioane*”.

Obiectivele strategice trebuie să cuprindă în formularea lor un termen sau o perioadă pentru îndeplinire. Nu poate fi formulat un obiectiv sub forma: „*Obiectivul nostru este de a rămâne lideri în cadrul industriei, prin prisma tehnologiilor utilizate*”, deoarece nu se precizează pentru cât timp. Corect este să se formuleze obiectivul: „*Pentru anul X, obiectivul este de a continua să fim lideri în introducerea noilor tehnologii*”;

- d) Un obiectiv trebuie să fie provocator pentru organizație, dar și realizabil. Stabilirea unui obiectiv ca: „*În anul X, vom fi cea mai profitabilă întreprindere*” este incorectă, în condițiile în care nu se poate cunoaște potențialul exact al celorlalte întreprinderi competitive. În astfel de situații se recomandă să se formuleze obiectivul de forma: „*Vom încerca să rămânem în anul X în topul întreprinderilor cu profit de Y% din cifra de afaceri*”.

Realizarea obiectivelor strategice presupune îndeplinirea unor condiții necesare și suficiente, care se concretizează în *obiective tactice*, ca o primă componentă a tacticii organizației.

Opțiunile tactice

Obiectivele tactice sunt reprezentate de nivelurile de performanță pe care organizația urmărește să le atingă pe termen scurt.

La fel ca și obiectivele strategice, aceste obiective se stabilesc în toate domeniile de care depinde succesul organizației și la toate nivelurile ierarhice ale managementului acesteia. Obiectivele tactice nu reprezintă numai o derivare a obiectivelor strategice, deși se pornește de la acestea, ci se vor lua în considerare noile condiții create, noile variabile exogene și endogene care nu puteau fi cunoscute în momentul elaborării strategiei. Orizontul de timp pentru care se stabilesc obiectivele tactice este de aproximativ un an.

Obiectivele tactice trebuie să îndeplinească aceleași cerințe menționate la obiectivele strategice.

5.2.3. Opțiunile strategice și tactice

Pentru realizarea obiectivelor strategice, managerii trebuie să aleagă mijloacele de realizare. În opinia multor specialiști în management, acestea constituie strategia organizației, deoarece reprezintă *opțiunile managementului privind traiectoria* pe care trebuie să o urmeze organizația pentru atingerea obiectivelor. Modalitățile de realizare a obiectivelor presupun activități întreprinderiale, competitive și funcționale, care să asigure atingerea cu succes a obiectivelor stabilite.

Opțiunile strategice

Opțiunile strategice sunt reprezentate de modalitățile prin care managementul consideră că pot fi realizate, în condiții de eficiență sporită, obiectivele strategice.

Întotdeauna există mai multe alternative pentru realizarea unor obiective, dintre care managementul poate să opteze la un moment dat, în funcție de anumite variabile endogene și/sau exogene care influențează activitatea organizației.

Evidențierea opțiunilor strategice la nivelul organizației trebuie să se realizeze pe baza unei analize detaliate atât a activităților care se desfășoară în cadrul organizației, cât și a mediului ambiant extern în cadrul căruia aceasta funcționează.

Dacă opțiunile strategice vizează realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung, pentru realizarea obiectivelor tactice, deci pe perioade mai reduse de timp (aproximativ un an) este necesar ca managementul organizației să-și fixeze și modalități specifice.

Opțiunile tactice

Opțiunile tactice sunt reprezentate de modalitățile prin care managementul consideră că pot fi realizate, în condiții de eficiență sporită, obiectivele tactice.

În cazul unei întreprinderi productive, spre exemplu, opțiunile tactice pot fi legate de produsele care vor fi incluse în fabricație, de piețele de desfacere pentru anul pentru care se elaborează tactica, de tehnologiile prevăzute a fi utilizate în aceeași perioadă pentru care au fost stabilite obiectivele tactice etc.

Atât stabilirea obiectivelor, cât și evidențierea opțiunilor privind realizarea lor trebuie să se facă pe niveluri ierarhice ale managementului.

Așa se explică de ce se poate vorbi de o strategie generală la nivelul organizației, care intră în responsabilitatea managerilor de nivel superior, câte o strategie parțială la nivelul funcțiilor organizației, care intră în responsabilitatea managerilor funcționali, și strategii parțiale la nivelul compartimentelor operaționale (figura 5.1)

Strategia de la nivelul organizației intră în sfera de preocupare a managementului de nivel superior și vizează stabilirea direcției pe care trebuie să o urmeze organizația în ansamblul ei. Pentru a stabili o astfel de strategie, se impun:

- gestionarea activităților desfășurate în cadrul organizației, cu scopul creșterii performanțelor acestora;
- coordonarea diferitelor domenii ale organizației în vederea creșterii competitivității;
- stabilirea priorităților investiționale și alocarea resurselor pentru diferitele activități ale organizației.

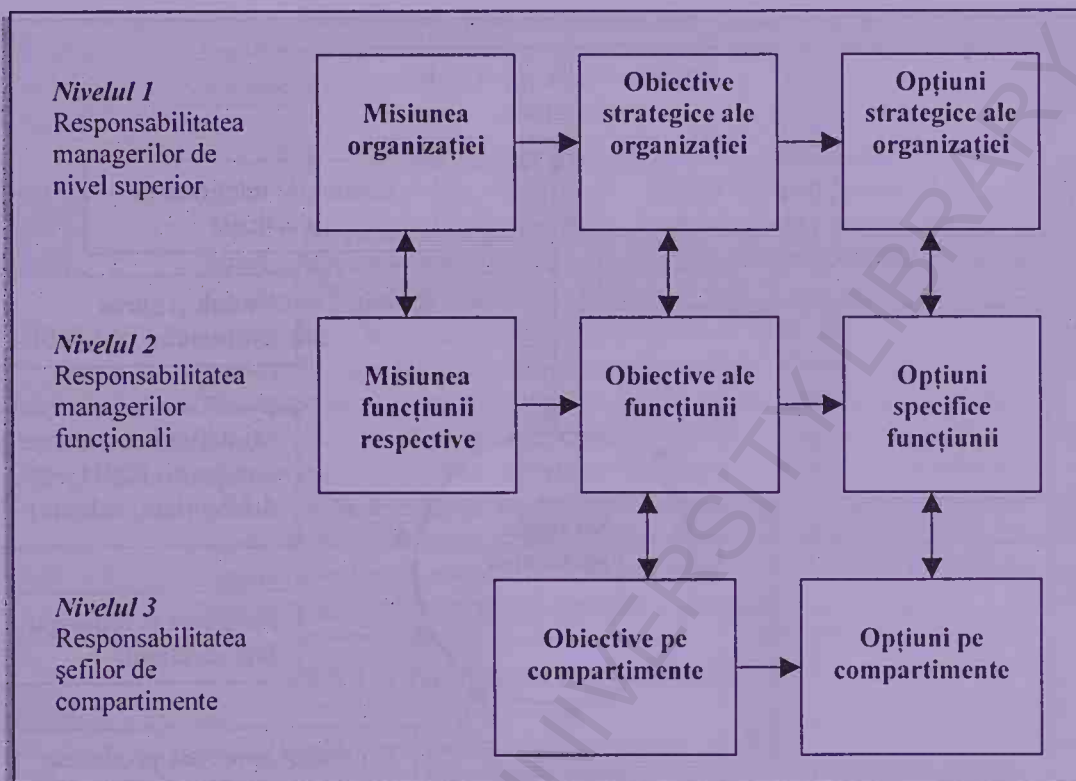


Fig. 5.1. Ierarhizarea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice

Pentru elaborarea obiectivelor și opțiunilor de realizare a acestora, managementul organizației trebuie să aibă în vedere o serie de elemente, așa cum rezultă din figura 5.2.

5.2.4. Resursele

Resursele

Toate componentele strategiei și tacticii prezentate mai sus se stabilesc și sunt condiționate în realizarea lor de potențialul de care dispune organizația în perioada pentru care se elaborează respectiva strategie sau tactică, adică de resursele disponibile sau la care va avea acces.

Resursele, ca o componentă a strategiei sau tacticii organizației, se referă la *ansamblul capitalului, al mijloacelor materiale și al forței de muncă de care dispune respectiva organizație, sau la care are acces în perioada pentru care se elaborează respectiva strategie sau tactică.*

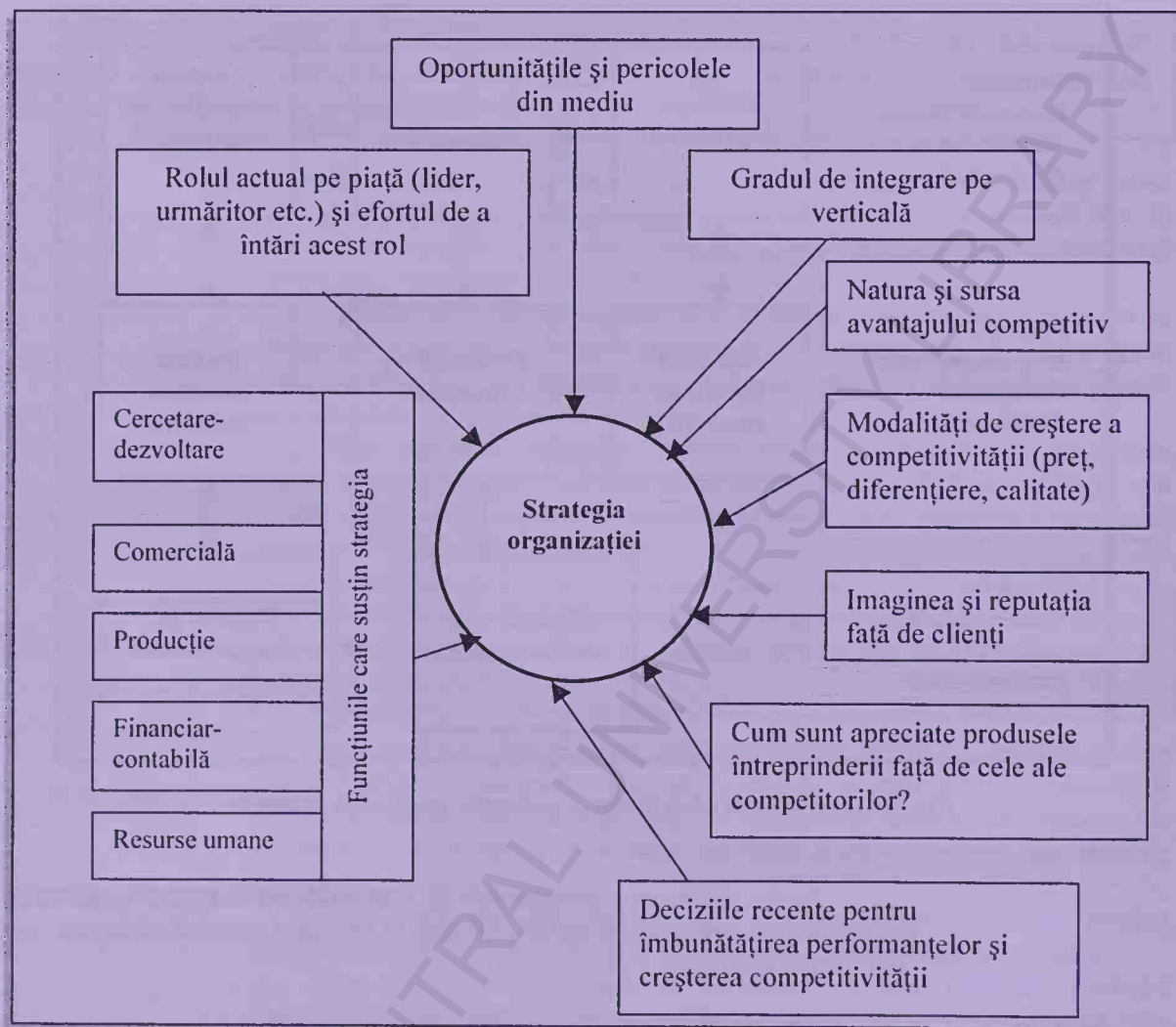


Fig. 5.2. Elemente de analizat pentru elaborarea strategiei

Evaluarea acestei componente a strategiei și/sau a tacticii are un caracter previzional, deci nu se poate face cu mare exactitate. Dar această activitate este foarte importantă în ansamblul procesului de elaborare a strategiei și/sau a tacticii organizației, întrucât de rezultatul obținut depinde definitivarea celorlalte componente.

Termenele

5.2.5. Termenele

Strâns legate de obiectivele și opțiunile strategice și tactice sunt termenele ce caracterizează respectiva strategie și/sau tactică.

Termenele prevăzute în cadrul strategiei și/sau tacticii organizației se referă la *data declanșării strategiei și/sau a tacticii, datele intermediare prevăzute pentru realizarea diferitelor subobiective și data finală a încheierii aplicării strategiei și/sau a tacticii organizației.*

Fără fixarea unor termene, strategia și/sau tactica organizației este incompletă și va avea șanse reduse de a fi aplicată eficient de managementul respectivei organizații.

5.3. Tipologia strategiilor organizațiilor

Majoritatea organizațiilor, în special întreprinderile productive, își încep activitatea la dimensiuni mici, desfășurând activități specializate pentru fabricarea unui produs sau prestarea unui serviciu. La început, aceste întreprinderi servesc o piață locală sau regională, iar principalul lor obiectiv constă în „creștere și dezvoltare”, pentru care adoptă anumite opțiuni strategice de ocupare de noi piețe, de câștigare a încrederii clienților etc.

Atunci când oportunitățile de extindere în noi zone geografice, pe noi piețe, s-au diminuat, se manifestă tendința de adoptare de noi strategii care să aibă la bază integrarea pe verticală, sau se poate opta pentru o strategie de diversificare etc. Toate acestea conduc la concluzia că, în funcție de situație, o organizație poate adopta o strategie adecvată. Așa se explică nevoia de a cunoaște tipurile de strategii care pot fi adoptate de o organizație.

5.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere

După sfera de cuprindere, strategiile pot fi grupate în două categorii: *strategii globale și strategii parțiale*.

Strategii globale

Strategii globale ale organizației cuprind obiectivele fundamentale, opțiunile majore de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, antrenează întregul potențial al organizației și are efecte asupra ansamblului activităților desfășurate în cadrul respectivei organizații.

Strategiile globale presupun stabilirea unor direcții comune de urmat în toate domeniile (comercial, de producție, de resurse umane etc.) și pentru ansamblul produselor din portofoliu. Aceste strategii presupun rezolvarea a numeroase probleme de coordonare între diferite activități, de alocare de resurse disponibile pentru diferitele domenii și activități ale organizației.

Strategii parțiale

Strategiile parțiale cuprind obiectivele derivate, opțiunile de la nivelul diferitelor domenii ale activității organizației, antrenează o parte a potențialului de care dispune organizația și, în general, au efecte numai asupra domeniului pentru care au fost elaborate.

Strategiile parțiale cuprind direcțiile în care trebuie să acționeze organizația în diferite domenii, care sunt modalitățile de a obține avantajul competitiv în respectivele domenii, precum și responsabilitățile ce revin managerilor din domeniile respective în aplicarea strategiei globale.

5.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor

După dinamica obiectivelor fixate, strategiile organizației se grupează în trei categorii: *strategii de redresare*, *strategii de consolidare* și *strategii de dezvoltare*.

Strategii de redresare

Strategiile de redresare se caracterizează prin aceea că *obiectivele se stabilesc la nivelul obiectivelor dintr-o perioadă anterioară, dar superioare obiectivelor din perioada imediat precedentă.*

Astfel de strategii se adoptă după anumite perioade în care organizația a înregistrat un declin și dorește să revină la nivelul realizărilor dintr-o perioadă în care potențialul acesteia era exploatat eficient. În cadrul unor astfel de strategii, modalitățile de realizare a obiectivelor trebuie să prevadă oprirea declinului și asigurarea unei creșteri care să asigure revenirea la nivelul atins într-o perioadă de vârf din activitatea organizației.

Strategii de consolidare

Strategiile de consolidare cuprind *obiective cantitative la nivelul celor stabilite în perioada precedentă, dar superioare din punct de vedere calitativ realizărilor din perioadele anterioare.*

Organizația în general și întreprinderea în special adoptă strategii de consolidare după anumite perioade de dezvoltare, mai ales din punct de vedere cantitativ, de extindere pe noi piețe de desfacere. Prin intermediul strategiilor de consolidare, organizațiile urmăresc să-și îmbunătățească latura calitativă a activităților desfășurate și prin aceasta să-și consolideze pozițiile ocupate pe piață.

Strategii de dezvoltare

Strategiile de dezvoltare presupun *stabilirea unor obiective superioare obiectivelor din perioadele anterioare, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ.*

Adoptarea unor strategii de dezvoltare presupune ca organizația să dispună de un potențial financiar, material și uman apreciabil, care să-i asigure premisele realizării acestor obiective superioare.

5.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor

După gama de produse fabricate, ponderea piețelor ocupate și numărul stadiilor procesului tehnologic executate în cadrul întreprinderilor, strategiile acestora se pot grupa în: *strategii de specializare*, *strategii de diversificare*, *strategii ofensive* și *strategii defensive*.

Strategii de specializare

Strategiile de specializare se caracterizează prin aceea că *obiectivele stabilite prevăd restrângerea gamei de produse fabricate și îmbunătățirea performanțelor tehnice, economice și sociale ale acestora.*

Atunci când o întreprindere adoptă a astfel de strategie, ea urmărește obținerea avantajului competitiv prin îmbunătățirea performanțelor produselor, a calității acestora. În astfel de condiții se poate urmări și o integrare pe orizontală, prin preluarea unor activități din amonte sau din aval, care să intre în obiectul de bază al întreprinderii.

Strategii de diversificare

Strategiile de diversificare presupun stabilirea unor obiective prin care se urmărește lărgirea gamei de produse fabricate sau de componente ale produselor care se vor fabrica în cadrul întreprinderii.

Adoptarea unor astfel de strategii presupune ca întreprinderea să dispună de un potențial material, financiar, dar mai ales uman considerabil, care să constituie premisă pentru desfășurarea tuturor activităților necesare, în condiții de eficiență.

Totodată, astfel de strategii presupun și un potențial creativ deosebit sau cel puțin accesul la cele mai noi realizări în domeniul producerii de noi idei în domeniul în care funcționează întreprinderea.

Strategii ofensive

Strategiile ofensive se caracterizează prin stabilirea unor obiective de pătrundere pe noi piețe sau de creștere a ponderii pe care o deține întreprinderea pe piețele pe care este prezentă.

Pentru adoptarea unor astfel de strategii este necesar ca întreprinderea să-și diversifice producția, să-și îmbunătățească nivelul calitativ al produselor, prin modernizarea acestora, prin folosirea unor tehnologii mai performante. De asemenea, acest tip de strategie presupune ca întreprinderea să dispună de o informare foarte bună asupra piețelor potențiale, de un ansamblu de măsuri de publicitate, susținute de un potențial considerabil material, financiar și uman.

Strategii defensive

Strategiile defensive se caracterizează prin stabilirea unor obiective prin care se urmărește renunțarea la unele piețe sau la diminuarea ponderii pe care o deține întreprinderea pe anumite piețe.

În general, strategiile defensive se adoptă în situațiile în care întreprinderea trece printr-o perioadă dificilă sau urmărește o consolidare a pozițiilor deținute pe anumite piețe.

5.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv

Avantajul competitiv se poate obține de întreprindere prin mai multe modalități, ceea ce va determina și o diferențiere a strategiilor adoptate. Potrivit acestui criteriu, strategiile organizațiilor pot fi: *orientate spre reducerea costurilor, orientate spre diferențierea produsului, axate pe găsirea unei nișe a pieței și orientate pe calitatea produsului.*

Strategii orientate spre reducerea costurilor

Strategiile orientate spre reducerea costurilor se caracterizează prin stabilirea unor obiective de reducere a costurilor de producție, care să le permită o reducere a prețului produselor în raport cu produsele competitorilor.

Astfel de strategii se adoptă de către întreprinderile care funcționează în ramuri în care beneficiarii sunt foarte sensibili la prețul produselor. Realizarea unor astfel de obiective presupune depistarea unor opțiuni strategice care să permită un control al costurilor, o reducere a acestora, prin aplicarea unor tehnologii performante.

Strategii orientate spre diferențierea produsului

Strategiile orientate spre diferențierea produsului presupun stabilirea unor obiective prin care se va urmări ca produsul să se deosebească prin cât mai multe caracteristici de produsele concurenței, în special prin îmbunătățirea funcțiilor îndeplinite de acesta.

Astfel de strategii se adoptă mai ales în domeniile în care exigențele consumatorilor nu pot fi satisfăcute de un produs standard sau de produse care se diferențiază puțin. În astfel de condiții, întreprinderile care își vor propune și vor reuși să fabrice produse care îndeplinesc mai multe funcții, deci diferențiate din punct de vedere constructiv și funcțional, vor fi avantajate. Aceste avantaje se pot concretiza în cantitatea mai mare care poate fi vândută și/sau prin prețul mai mare care poate fi obținut pe produs.

Strategii axate pe găsirea unei nișe a pieței

Strategiile axate pe găsirea unei nișe a pieței constau în stabilirea unor obiective privind satisfacerea unui anumit segment de consumatori, bine delimitat în cadrul pieței.

Prin adoptarea unor astfel de strategii, avantajul competitiv se obține din ponderea mare a cererii acestui segment de consumatori (nișă), satisfăcută de întreprindere. Spre exemplu, satisfacerea exigențelor cumpărătorilor de automobile, care apreciază performanțele deosebite în exploatare și care sunt mai puțin interesați de preț.

Strategii orientate pe calitatea produsului

Strategiile orientate pe calitatea produsului se caracterizează prin stabilirea unor obiective prin care se urmărește obținerea de produse superioare din punct de vedere calitativ față de produsele competitorilor.

Prin realizarea unor produse superioare din punct de vedere calitativ față de produsele competitorilor, întreprinderea are posibilitatea să practice prețuri mai mari, ceea ce va conduce la profituri sporite, dar și să vândă produse într-o cantitate mai mare decât competitorii.

Adoptarea uneia dintre strategiile menționate mai sus depinde de situația fiecărei organizații și de opțiunile managementului acesteia.

5.4. Conceptul de management strategic

Considerăm necesară prezentarea conceptului de management strategic, alături de strategia organizației, întrucât aceste două noțiuni nu se confundă, cu toate că există în percepția unora că sunt sinonime.

5.4.1. Definirea managementului strategic

Pentru a evidenția necesitatea clarificării conceptului de management strategic este suficient să încercăm să răspundem la întrebarea: „De ce o întreprindere care dispune de o bună strategie nu obține întotdeauna rezultatele scontate?”. Explicația constă în faptul că nu întotdeauna o bună strategie este urmată și de o aplicare a acesteia în practica întreprinderii pentru care a fost elaborată, pentru că întreprinderea respectivă nu practică un management strategic.

Managementul strategic constă într-un proces prin care se stabilesc obiectivele strategice, opțiunile strategice, iar în funcție de constrângerile endogene și exogene, se realizează schimbările manageriale necesare și se adoptă toate deciziile necesare aplicării strategiei.

Managementul strategic reprezintă, așa cum reiese și din definirea de mai sus, mai mult decât strategia organizației. Dacă strategia se rezumă la stabilirea unor opțiuni ale managementului organizației, prin care se consideră se pot realiza obiectivele, managementul strategic presupune, pe lângă procesele de stabilire a obiectivelor, a opțiunilor strategice, a dimensionării resurselor și a fixării termenelor, și aplicarea respectivelor opțiuni care presupune, de cele mai multe ori, schimbări în managementul organizației, dar și un complex de decizii manageriale adecvate.

5.4.2. Etapele managementului strategic

Managementul strategic este un proces dinamic, în cadrul căruia, prin decizii strategice, se prevăd și se realizează schimbările viitoare în cadrul organizației. Începând cu sesizarea nevoii de a schimba strategia organizației, în raport cu schimbările care au avut loc în mediul intern și extern acesteia, și continuând cu stabilirea obiectivelor, a opțiunilor strategice, a dimensionării resurselor, a precizării termenelor, asistăm la practicarea unui management strategic, până în momentul elaborării unei noi strategii.

O reprezentare grafică a procesului de management strategic, cu principalele etape care se consideră că trebuie parcurse într-o perioadă pentru care se elaborează strategia unei organizații, se prezintă în figura 5.3.

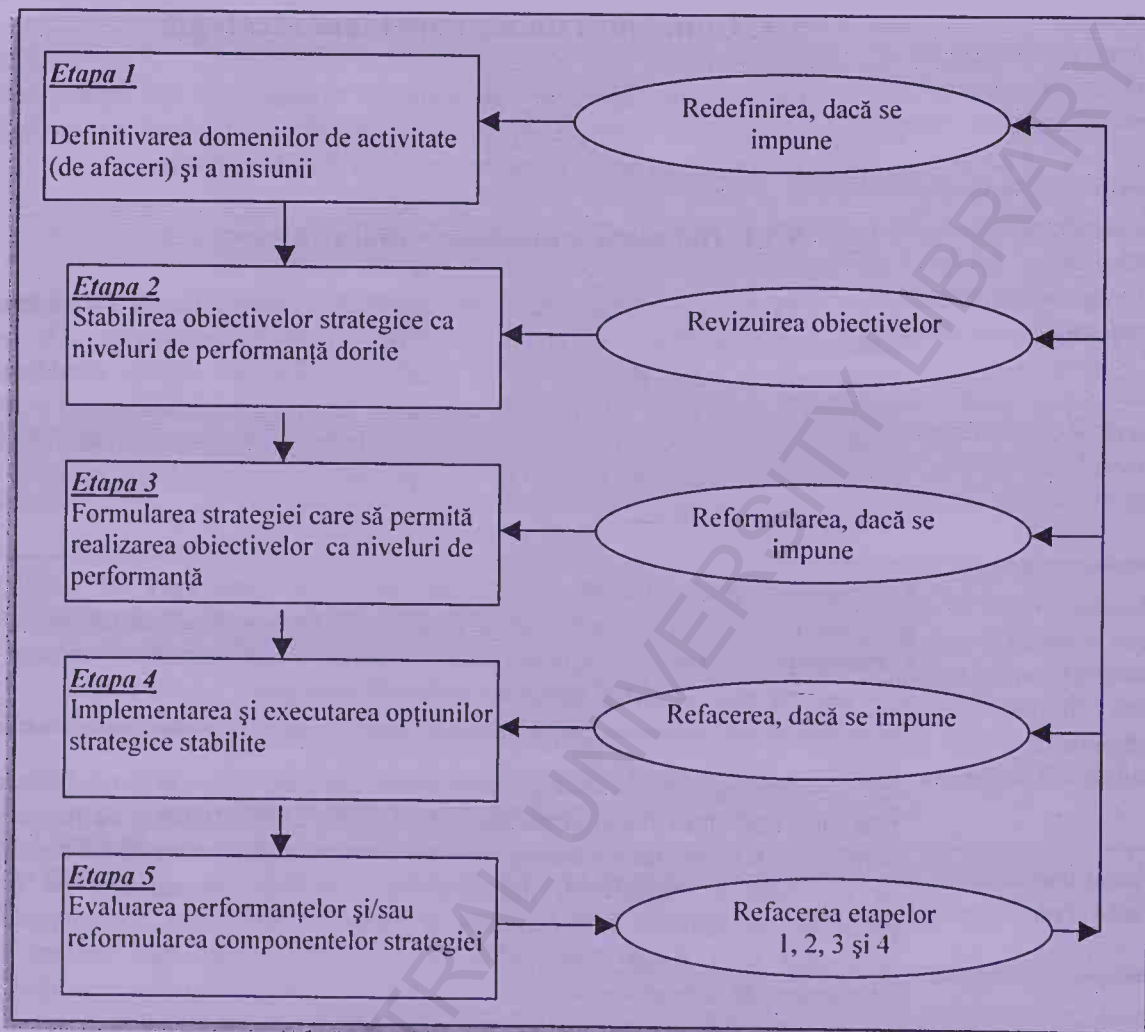


Fig. 5.3. Etapele managementului strategic

Primele trei etape ale managementului strategic dau direcția de dezvoltare a organizației, ceea ce cuprinde în principal strategia acesteia. Etapa a patra, care este cea mai dificilă, constă într-un ansamblu de decizii și acțiuni necesare pentru aplicarea strategiei. A cincea etapă, de evaluare a performanțelor și eventual de reformulare a opțiunilor strategice și/sau a deciziilor de implementare a acestora, reprezintă încheierea unui ciclu de management strategic.

Desfășurarea acestui proces de management strategic, cu toate că este foarte clar definită prin etapele prezentate anterior, nu se desfășoară fără dificultăți. Astfel, managerii nu întotdeauna respectă secvențele de lucrări impuse de etapele managementului strategic. Spre exemplu, formularea opțiunilor strategice, în raport cu obiectivele stabilite și resursele disponibile, poate să conducă la revizuirea obiectivelor ca niveluri de performanță. Sau, dificultățile întâmpinate în aplicarea deciziilor impuse de implementarea strategiei pot să conducă la o revizuire a obiectivelor și opțiunilor strategice.

Rezultă, din cele arătate mai sus, că managementul strategic cuprinde strategia organizației, dar, în plus presupune și un ansamblu de decizii necesare pentru implementarea respectivei strategii. Pentru a realiza o astfel de implementare, managerii trebuie să identifice eventualele schimbări care trebuie realizate în cadrul organizației, mai ales în cadrul sistemului de management, pentru a face posibilă aplicarea strategiei.

Cele mai importante modificări, de care depinde implementarea strategiei, se referă la componentele sistemului de management, între care structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional, sistemul metodologic, sistemul motivațional.

5.5. Rezumat al principalelor probleme

Exercitarea funcției de prevedere a managementului se concretizează în elaborarea politicii, strategiei și tacticii organizației, dar și în elaborarea unor programe, care să stea la baza realizării obiectivelor organizației. Diferențele dintre aceste concretizări apar, în special, prin prisma orizontului de timp pentru care se exercită prevederea și a gradului de detaliere a modului de exercitare.

Dacă politica organizației cuprinde un ansamblu de criterii și orientări majore, care arată direcția în care trebuie să funcționeze o organizație, cel mai adesea strategia este reprezentată de opțiunea managementului, de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, prin care se consideră că se poate obține un avantaj competitiv, în urma folosirii resurselor de care dispune, sau la care are acces organizația.

Ca elaborat, strategia cuprinde ansamblul de obiective, pe termen mediu și lung, de modalități de realizare a obiectivelor sau opțiuni strategice, de resurse necesare și de termene pentru realizarea respectivelor obiective. Obiectivele, opțiunile strategice, resursele și termenele sunt și componentele strategiei ca rezultat concret (elaborat) al exercitării funcției de prevedere pe termen mediu și lung.

Tactica, o altă modalitate de concretizare a exercitării prevederii, dar pe termen relativ mai scurt, este reprezentată tot de o opțiune a managementului, care poate fi de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, dar prin care se consideră că poate fi obținut un avantaj competitiv, în urma realizării obiectivelor aferente respectivei perioade.

Organizațiile pot opta pentru diferite tipuri de strategii, în funcție de situația în care se află la un moment dat. Spre exemplu, se poate opta pentru strategii de redresare, după o perioadă în care organizația a înregistrat un anumit regres în activitatea desfășurată, pentru strategii de consolidare, după o perioadă în care s-a înregistrat o dezvoltare, sau pentru strategii de dezvoltare, atunci când organizația dispune de suficiente resurse, financiare, materiale și umane, care să susțină respectiva dezvoltare propusă. La fel se va opta, în funcție de situație, pentru strategii: ofensive, defensive, de diversificare, de specializare etc.

Managementul strategic are o sferă de cuprindere mai mare, în sensul că, pe lângă strategia organizației, mai cuprinde toate deciziile și acțiunile necesare implementării strategiei. Deci, un management strategic presupune parcurgerea tuturor etapelor de elaborare a strategiei, dar și de implementare a acesteia în cadrul organizației.

5.6. Cuvinte-cheie

- politica organizației
- strategia organizației
- tactica organizației
- managementul strategic
- misiunea organizației
- avantajul competitiv
- strategiile ofensive
- strategiile defensive

5.7. Probleme de abordat

1. Rolul politicii organizației în obținerea unor rezultate superioare.
2. Relația dintre schimbările din mediul extern al organizației și strategia acesteia.
3. Cum poate fi obținut un avantaj competitiv?
4. Corelarea dintre strategia organizației și strategia diferitelor componente ale organizației.
5. Relația strategia organizației – managementul strategic.

5.8. Studiu de caz

Un grup de ingineri, recunoscuți pentru pregătirea lor deosebită în domeniul de specialitate, în frunte cu Toma Ionescu, au hotărât să părăsească întreprinderea de componente electronice, în care au lucrat în ultimii cincisprezece ani. După ce Toma Ionescu a sesizat posibilitatea fabricării unor componente electronice, la costuri mai reduse decât în întreprinderea în care lucrau, el a convins câțiva dintre colegi să-și creeze propria lor întreprindere.

Președintele băncii la care s-a prezentat Toma Ionescu, a fost impresionat de experiența acestuia în domeniul fabricării componentelor electronice și de planul de afaceri pe care l-a prezentat. Această impresie bună a condus la aprobarea unui credit de 500 de milioane, care, împreună cu cele 300 de milioane ale participanților la crearea întreprinderii, forma capitalul de început al noii firme COMPUTER.

Asociații au produs în șase luni componente electronice care considerau că se cer pe piață. Când au încercat să le vândă, au avut surpriza să întâmpine foarte multe dificultăți. Mulți dintre potențialii cumpărători au manifestat o serie de suspiciuni, legate de prețul foarte redus al acestor componente oferite de COMPUTER. Pe bună dreptate se întrebau de ce sunt atât de ieftine, față de cele similare ale concurenței. Alți potențiali cumpărători considerau întreprinderea COMPUTER un „nou-venit”, care astăzi poate să fie, mâine poate să dispară, iar pe reprezentantul acesteia, un aventurier.

A fost necesar să treacă un an, până ce firma COMPUTER să satisfacă prima comandă. În acest timp, fondurile de care a dispus au fost consumate, astfel că nu mai dispunea de capital pentru a satisface alte comenzi. În acest interval, firma a făcut publicitate și a căutat să convingă potențialii cumpărători să-i cumpere produsele.

La un moment dat, întreprinderea a primit câteva comenzi importante din punct de vedere cantitativ, dar nu mai dispunea de fonduri pentru a continua activitatea. În acest moment conducerea băncii cu care lucra COMPUTER nu mai avea încredere în viitorul acestei afaceri, informându-l pe

Toma Ionescu să înapoieze împrumutul. Acesta din urmă a cerut băncii un interval de timp pentru a găsi o nouă sursă de capital, iar conducerea băncii i-a acordat o lună.

După multe apeluri și încercări, Toma Ionescu a obținut două oferte de la două întreprinderi. Una dintre ele era dispusă să investească trei miliarde în schimbul a 80% din acțiunile COMPUTER, iar a doua oferea 3,750 miliarde pentru 90% din acțiuni. Aceasta era situația cu care se confrunta Toma Ionescu, după cincisprezece luni de la demararea afacerii într-o industrie de vârf.

Probleme de dezbateră

1. Poate Toma Ionescu să depășească situația dificilă în care se află?
2. Evidențiați punctele slabe, forte, oportunitățile și pericolele pentru COMPUTER.
3. Ce sfaturi puteți să dați pentru continuarea activității în viitor?

5.9. Bibliografie

1. Burduș E., Căprărescu Gheorghița - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
2. Chandler A.D. - *Strategy and Structure*, Harvard University Press, Cambridge, 1962
3. David F. - *Strategic Management*, MacMillan Publishing Company, 1991
4. Abell F. Deric - *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY, 1980
5. Duncan W.J. - *Management*, Random House Business Division, New York, 1983
6. Hatten J.K., Hatten M.L. - *Strategic Management-Analysis and Action*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987
7. Hax A.C., Majluf N.S. - *Strategic Management-A Integrativ Perspective*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1984
8. James A.F., Stoner R., Freeman E. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
9. Mintzberg H. - *Le management: voyage au centre des organizations* (Mintzberg on Management. I side our Strange World of Organization, 1989) traducere de J.M. Bethar, Ed d'Organization, 1990
10. Mintzberg H., Quinn J.B. - *The Strategy Process*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1991
11. Nicolescu O. -coordonator- - *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
12. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gheorghița, Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
13. Drucker Peter F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1974

14. Pintilie C. - *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981
15. Porter M.E. - *Choix strategiques et concurrence (Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, 1980)* traducere de Ph. De Lavergue, Economica, Paris, 1990
16. Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel (Competitive Advantage, 1985)* traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, Paris, 1986
17. Thomson A.A.
Fulmer W.E.
Strickland A.J. - *Reading in Strategic Management*, Irwin Inc., 1990
18. Thompson A.A., Jr.,
Strickland III A.J. - *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI/Irwin, Homewood, Illinois, 1987
19. Zorlențan T.
Burduş E.
Căprărescu Gheorhița - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

SUBSISTEMUL ORGANIZATORIC

6.1. Conceptele de structură organizatorică	148
6.2. Componentele structurii organizatorice	149
6.2.1. Postul	149
6.2.2. Funcția	150
6.2.3. Ponderea ierarhică	150
6.2.4. Compartimentul	151
6.2.5. Nivelul ierarhic	151
6.2.6. Relațiile organizatorice	152
6.3. Tipuri de structuri organizatorice	153
6.3.1. Structura ierarhică	153
6.3.2. Structura funcțională.....	154
6.3.3. Structura ierarhică-funcțională	154
6.4. Principii ale organizării structurale	155
6.5. Structura organizatorică informală	156
6.5.1. Conceptul de structură informală	156
6.5.2. Componentele structurii informale	157
6.5.3. Interdependența dintre structura formală și structura informală a organizației.....	159
6.6. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice	160
6.6.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)	160
6.6.2. Organigrama	161
6.6.3. Fișa postului	165
6.7. Rezumat al principalelor probleme	167
6.8. Cuvinte-cheie	168
6.9. Probleme de abordat	168
6.10. Studiu de caz	168
6.11. Bibliografie	171

SUBSISTEMUL ORGANIZATORIC

Exercitarea funcției de organizare a managementului se concretizează la nivelul superior al organizației în conceperea, proiectarea și implementarea unei structuri organizatorice. Importanța cunoașterii structurii organizatorice a organizației constă în faptul că aceasta are implicații asupra:

- realizării obiectivelor organizației;
- coordonării judicioase a responsabilităților și sarcinilor;
- implementării circuitelor informaționale;
- utilizării eficiente a potențialului uman de care dispune organizația;
- satisfacțiilor obținute de personalul organizației etc.

6.1. Conceptul de structură organizatorică

Definirea structurii organizatorice

Structura organizatorică formală are menirea de a crea cadrul de desfășurare a proceselor de management din cadrul organizațiilor. Denumim structura *formală*, deoarece ea este concepută și aplicată pe baza unor reglementări și norme elaborate și/sau aprobate de managementul organizației.

Structura organizatorică a organizației este reprezentată de *ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor cu caracter organizatoric, precum și al raporturilor care se stabilesc între acestea în vederea realizării obiectivelor organizației.*

În raport cu natura activităților desfășurate în cadrul subdiviziunilor organizatorice și de sfera atribuțiilor și competențelor personalului, structura organizatorică este formată din: *structura de management (funcțională)* și *structura de producție (operațională)*.

Structura de management este formată din *ansamblul managerilor, al organismelor de management participativ, al compartimentelor funcționale, al relațiilor care se stabilesc între acestea, prin ale căror decizii se asigură condițiile economice, tehnice și de personal, necesare desfășurării proceselor de muncă în cadrul organizației și realizării obiectivelor acesteia.*

Așa cum rezultă din definiție, această parte a structurii organizatorice cuprinde ansamblul persoanelor ale căror obiective și atribuții nu se rezumă numai la propria lor activitate, ci se extind și asupra activității desfășurate de alte persoane, deci asupra subordonaților.

Structura de producție constă în *ansamblul executanților, al compartimentelor operaționale, al relațiilor care se stabilesc între acestea în vederea desfășurării proceselor de muncă pentru realizarea obiectului de bază al organizației.*

În afară de structura de management și de structura de producție, în cadrul organizațiilor pot fi create și pot funcționa o serie de subunități cu caracter social (restaurant, terenuri de sport, creșe etc.), care, împreună cu cele două structuri menționate, formează ceea ce numim structura generală a organizației.

6.2. Componentele structurii organizatorice

6.2.1. Postul

Definirea postului

Indiferent de mărimea organizației, de domeniul în care funcționează, de nivelul și natura pregătirii personalului, componentele structurii organizatorice sunt: *postul, funcția, ponderea ierarhică, nivelul ierarhic, compartimentul și relațiile organizatorice.*

Postul, ca cea mai simplă componentă a structurii organizatorice, este alcătuit din *ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin spre exercitare unei persoane.*

Caracteristicile postului

Obiectivele postului reprezintă caracteristici sintetice ale utilității postului și exprimă rațiunea creării sale, precum și criteriile de evaluare a muncii depuse de ocupantul postului respectiv.

Sarcina reprezintă un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă mai complex, care prezintă autonomie operațională, fiind efectuată, de regulă, de o singură persoană. Sarcinile constituie elementele cele mai dinamice ale postului, la nivelul lor manifestându-se cu prioritate schimbările calitative ce impun modificări în structura organizatorică.

Competența (autoritatea formală) este reprezentată de limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot să acționeze. Stabilind competența, se precizează în realitate mijloacele care pot fi utilizate de titularii de posturi în vederea îndeplinirii sarcinilor și obiectivelor ce le revin.

Responsabilitatea constă în obligativitatea ce revine titularului de post pe linia îndeplinirii obiectivelor individuale și a efectuării sarcinilor care au fost stabilite pentru postul respectiv, în funcție de obiectivele generale ale organizației.

„Triunghiul de aur” al organizării

Raționalitatea unui post și implicit eficiența muncii depuse de titularul acestuia depind de corelarea judicioasă între sarcini, competențe și responsabilități, ceea ce este cunoscut sub denumirea de *triunghiul de aur* al organizării, care se poate reprezenta ca în figura 6.1.

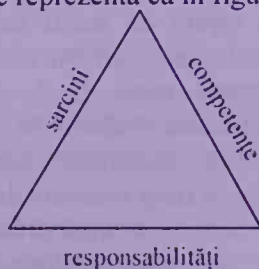


Fig. 6.1. „Triunghiul de aur” al organizării

Practica managerială a scos în evidență faptul că o bună parte a deficiențelor din domeniul realizării obiectivelor individuale sunt generate de lipsa concordanței dintre sarcini, competențe și responsabilități, pentru fiecare post din cadrul organizațiilor.

6.2.2. Funcția

Definirea funcției

Funcția este reprezentată de *ansamblul posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale și care de regulă au aceeași denumire.*

Pentru aceeași funcție, în cadrul organizațiilor pot exista mai multe posturi, care concretizează elementele funcției la condițiile specifice fiecărui loc de muncă și la caracteristicile titularului. Spre exemplu, pentru funcția de *șef serviciu* există mai multe posturi, respectiv *șef serviciu personal*, *șef serviciu financiar* etc.

Tipologia funcțiilor

În raport cu natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților încorporate, funcțiile se împart în două categorii: *de management* și *de execuție*.

Funcția de management se caracterizează printr-o sferă mai largă de competențe și responsabilități referitoare și la obiectivele colectivului condus. Acestor funcții de management le sunt specifice sarcini din domeniul funcțiilor managementului (prevedere, organizare, coordonare etc.), care presupun luarea unor decizii de management.

Funcția de execuție se caracterizează prin obiective individuale limitate, cărora le sunt asociate sarcini, competențe și responsabilități referitoare numai la activitatea ocupantului funcției și postului respectiv(e).

6.2.3. Ponderea ierarhică

Definirea ponderii ierarhice

Ponderea ierarhică (norma de conducere) reprezintă *numărul de persoane conduse nemijlocit de un manager.*

Ponderea ierarhică este influențată de mai mulți **factori**, între care:

- natura lucrărilor efectuate de subordonați;
- nivelul de pregătire și gradul de motivare al subordonaților;
- experiența și capacitatea managerului;
- numărul și frecvența legăturilor dintre subordonați și dintre aceștia și manageri.

În raport cu acești factori, ponderea ierarhică variază pe verticala sistemului de management al organizației, astfel că, la nivelul managerului general norma poate fi de patru-opt subordonați, pentru ca la nivelul maistrului aceasta să ajungă la 20-30 de subordonați.

Pentru stabilirea ponderii ierarhice se impune inventarierea **categoriilor de timp** necesare desfășurării unor activități cum sunt:

- convocarea subordonaților;
- comunicarea obiectivelor și sarcinilor;
- prezentarea de către manager a metodologiilor de lucru;

Stabilirea ponderii ierarhice

- precizarea modului de colaborare dintre șef și subordonați;
- controlul execuției lucrărilor;
- recepția lucrărilor.

În urma cercetărilor întreprinse s-a ajuns la concluzia că procesele de management cresc în proporție geometrică dacă numărul subordonaților crește în proporție aritmetică. De asemenea, o creștere a numărului de subordonați peste limita maximă a ponderii ierarhice este mai dăunătoare decât aplicarea unei ponderi ierarhice mai mici. Explicația constă în aceea că, în primul caz, efectele negative provin din utilizarea incompletă a capacității managerului, în timp ce în cazul al doilea nu vor putea fi utilizați toți subordonații.

În procesul de proiectare sau de perfecționare a organizării structurale a unei organizații, specialistul trebuie să țină seama de toți factorii care influențează ponderea ierarhică, în funcție de care aceasta să fie stabilită pentru fiecare manager în parte. În același timp, organizatorul poate utiliza o serie de metode de evaluare a timpului necesar desfășurării activităților specifice managerilor.

Această componentă a structurii organizatorice rezultă în urma grupării posturilor (implicit a funcțiilor), după natura lor și în funcție de ponderile ierarhice stabilite.

6.2.4. Compartimentul

Compartimentul este reprezentat de ansamblul persoanelor care efectuează activități omogene și/sau complementare, care sunt subordonate aceluiași manager.

În cadrul unei întreprinderi industriale, spre exemplu, compartimentele pot fi grupate după mai multe criterii astfel:

- ◆ *după natura activității*, deosebim compartimente de aprovizionare, PPUP, personal, cercetare-dezvoltare, vânzări etc.;
- ◆ *după participarea la procesele de management*, pot fi identificate compartimente funcționale și operaționale;
- ◆ *după amploarea obiectivelor*, compartimentele pot fi: servicii, birouri, secții, ateliere.

Constituirea compartimentelor se face după omogenitatea și/sau complementaritatea activităților desfășurate de ocupanții unor posturi sau funcții, după capacitatea managerului care conduce respectivul compartiment, dar și în funcție de alte criterii, între care: *încadrarea activităților în diferite funcțiuni ale organizației, dispersia teritorială a subunităților componente, produsul sau grupa de produse fabricate de întreprindere.*

6.2.5. Nivelul ierarhic

Definirea
nivelului ierarhic

Nivelul ierarhic este reprezentat de ansamblul subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță de managementul de nivel superior al organizației.

Organizarea pe niveluri ierarhice a organizației este justificată, pe de o parte, de necesitatea atribuirii responsabilității pentru realizarea unui

obiectiv unui singur manager, iar pe de altă parte, de complexitatea obiectivelor generale ale organizației și capacitatea totuși limitată a unui manager de a acoperi o arie prea mare de pregătire și de control al desfășurării activităților necesare realizării acestor obiective.

Necesitatea organizării pe niveluri ierarhice

Considerăm că pentru realizarea unui obiectiv (O_i) trebuie să poarte responsabilitatea (R_i) un singur manager (M_i). Datorită caracteristicilor cantitative și calitative ale obiectivelor fundamentale ale organizației, pentru ca acestea să poată fi realizate, trebuie să se îndeplinească anumite condiții necesare și suficiente (subobiective). Ca urmare, este necesar ca aceste obiective să se dividă în obiective derivate (subobiective) de care să răspundă alți manageri.

Procesul de derivare a obiectivelor poate continua, în funcție de complexitatea acestora, rezultând o ierarhizare a acestora, așa cum reiese din figura 6.2.

Numărul de niveluri ierarhice variază direct proporțional cu numărul de executanți și invers proporțional cu capacitatea de conducere a managerilor astfel:

$$N = f(E, 1/q),$$

unde:

N – numărul de niveluri ierarhice;

E – numărul de executanți;

q – capacitatea de conducere a managerilor.

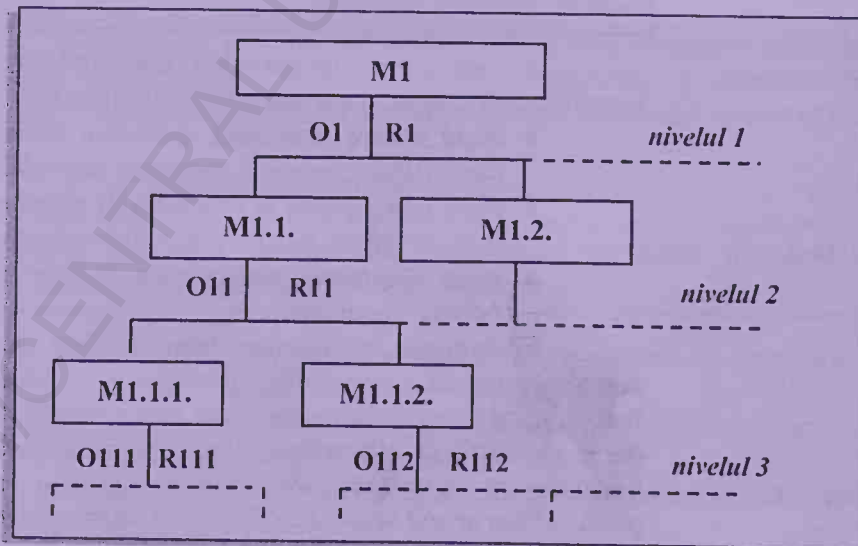


Fig. 6.2. Structurarea activității de management

6.2.6. Relațiile organizatorice

Definirea relațiilor organizatorice

Relațiile organizatorice sunt raporturile care se stabilesc între componentele de bază ale structurii organizatorice a organizației (posturi, funcții, compartimente).

Fiind determinate de relațiile de management, acestea sunt: *relații de autoritate (ierarhice, funcționale și de stat-major), relații de cooperare și relații de control.*

6.3. Tipuri de structuri organizatorice

În funcție de elementele componente, de modul de îmbinare a acestora, dar mai ales de legăturile dintre compartimentele operaționale și funcționale, au fost identificate trei tipuri de structuri organizatorice: *ierarhică, funcțională și ierarhică-funcțională (mixtă).*

6.3.1. Structura ierarhică

Definirea structurii ierarhice

Structura ierarhică (de tip scalar) se caracterizează prin *transmiterea autorității de sus în jos, pe linie ierarhică directă, de la managerul de nivel superior către subordonați.*

Într-o organizare structurală de tip ierarhic, fiecare persoană și fiecare subdiviziune organizatorică răspund numai față de șeful de la nivelul ierarhic de nivel imediat superior, iar contactele dintre diferitele compartimente se realizează prin intermediul șefilor acestor compartimente.

O astfel de structură cuprinde un număr redus de compartimente, iar acestea sunt funcționale, corespunzătoare principalelor activități care formează obiectul de bază al întreprinderii.

Avantaje

Între avantajele unei organizări ierarhice, de tip scalar, pot fi enumerate:

- ◆ delimitarea cu precizie a autorității și responsabilității atât pe niveluri ierarhice ale managementului, cât și pe fiecare manager în parte;
- ◆ realizarea cu ușurință a controlului din partea managerilor;
- ◆ respectarea principiului unității de decizie și acțiune, prin subordonarea unei persoane unui singur manager.

Dezavantaje

Principalul dezavantaj al structurii organizatorice ierarhice constă în nevoia găsirii unor manageri care să posedă cunoștințe în mai multe domenii (tehnic, economic, organizatoric, de previziune, de personal etc.).

Pe lângă faptul că este greu să se formeze astfel de manageri, aproape întotdeauna, nivelul de pregătire a acestora nu poate fi corespunzător în toate domeniile, ceea ce va avea repercusiuni negative asupra eficienței muncii desfășurate.

Acest tip de structură se întâlnește foarte rar în cadrul organizațiilor, fiind utilizat doar în întreprinderile mici din domeniul serviciilor, agriculturii etc.

6.3.2. Structura funcțională

Definirea structurii funcționale

Structura funcțională se caracterizează prin constituirea pe lângă compartimentele operaționale, și a unor compartimente funcționale, acestea din urmă având competență decizională asupra executanților pentru domeniul de specialitate pentru care au fost create, alături de managerii direcți cărora le sunt subordonați.

Organizarea de tip funcțional a fost promovată pentru prima dată de către F.W. Taylor, la sfârșitul secolului trecut, atunci când a căutat să elimine dificultățile găsirii unor conducători care să îndeplinească sarcinile diverse ce le reveneau în condițiile creșterii complexității activităților conduse.

Pentru acesta, F.W. Taylor a prevăzut ca programarea de ansamblu a activităților tehnico-administrative să se realizeze de patru specialiști administrativi, și anume: *funcționar administrativ, funcționar cu instruirea, funcționar cu evidența cheltuielilor de timp și bănești și specialistul cu probleme de disciplină a muncii.*

Așa cum este menționat și în definiție, într-o structură organizatorică funcțională, pe lângă compartimentele operaționale, sunt organizate și compartimente funcționale care au autoritate asupra executanților pe domeniul de specialitate în care au fost create.

Avantaje

Principalul avantaj al unui astfel de tip de structură constă în utilizarea specialiștilor pe domenii, ceea ce conduce la creșterea eficacității prin specializare și la degrevarea managerilor de anumite activități rutiniere.

Dezavantaje

Dar, ca principal dezavantaj, poate fi remarcată încălcarea principiului unității de decizie și acțiune, prin dubla subordonare a executanților, pe de o parte șefilor ierarhici direcți, iar pe de altă parte, șefilor compartimentelor funcționale. Din cauza acestui dezavantaj major, structura funcțională, ca formă de organizare structurală, se regăsește foarte rar în cadrul organizațiilor.

6.3.3. Structura ierarhică-funcțională

Definirea structurii ierarhice-funcționale

Structura ierarhică-funcțională (mixtă) se caracterizează prin organizarea, pe lângă compartimentele operaționale, și a unor compartimente funcționale, care însă nu au competență decizională asupra executanților, aceștia răspunzând numai în fața șefilor ierarhici direcți.

Acest tip de structură reprezintă o îmbinare a celor două forme de organizare prezentate anterior, prin menținerea avantajelor referitoare la delimitarea precisă a autorității și responsabilității, precum și a fructificării efectelor specializării.

Într-o astfel de organizare mixtă se organizează compartimente funcționale pentru principalele domenii de specialitate, dar aceste compartimente nu sunt investite cu competență decizională asupra executanților. Aceste compartimente pregătesc deciziile, care vor fi luate de

managerii ierarhici nemijlociți. Având avantajul folosirii personalului de specialitate, în cadrul acestor compartimente funcționale, și al respectării principiului unității de decizie și acțiune, acest tip de structură organizatorică este cel mai frecvent întâlnit în cadrul organizației.

6.4. Principii ale organizării structurale

Atât în procesul de proiectare, cât și în cel de perfecționare a structurii organizatorice a unei organizații trebuie respectate anumite principii specifice, între care:

Supremația
obiectivelor

- a) *supremația obiectivelor*, potrivit căreia fiecare subdiviziune organizatorică a organizației trebuie să servească atingerii unor obiective derivate, iar structura în ansamblul ei să concure la realizarea obiectivelor fundamentale ale acesteia;

Unitatea de
decizie și acțiune

- b) *unitatea de decizie și acțiune*, conform căreia fiecare component al structurii organizatorice (titular al unui post, compartiment) să fie subordonat unui singur manager (șef direct);

Apropierea
conducerii de
execuție

- c) *apropierea conducerii de execuție*, care presupune reducerea pe cât posibil a numărului de niveluri ierarhice, în vederea transmiterii rapide și nedeformate a informațiilor între conducători și executanți;

Interdependența
minimă

- d) *interdependența minimă*, potrivit căreia definirea obiectivelor derivate, specifice, individuale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților subdiviziunilor organizatorice să fie astfel efectuate încât să se reducă la minimum dependența dintre ele, asigurând o autonomie în executarea sarcinilor și în realizarea obiectivelor;

Permanența
conducerii

- e) *permanența conducerii* presupune ca fiecare post de manager să fie dublat de un alt post care să poată prelua sarcinile managerului în lipsa acestuia de la locul de muncă;

Economia de
comunicații

- f) *economia de comunicații* impune realizarea unor legături directe prin care informația să circule operativ și selectiv;

Definirea armoni-
oasă a posturilor
și funcțiilor

- g) *definirea armonioasă a posturilor și funcțiilor* constă în asigurarea unei corelații juste între sarcinile, competențele și responsabilitățile fiecărui post din cadrul structurii;

Constituirea de
colective inter-
guvernamentale

- h) *constituirea de colective intercompartimentale*, potrivit căreia structura organizatorică trebuie astfel concepută încât să permită organizarea, pentru anumite perioade determinate, a unor colective formate din persoane aparținând mai multor compartimente, care au ca scop soluționarea unor probleme complexe care apar în cadrul organizației.

6.5. Structura organizatorică informală

6.5.1. Conceptul de organizare informală

Necesitatea
organizării
informale

În afara componentelor organizatorice formale, adică stabilite potrivit unor reglementări ale conducerii organizației, în cadrul acesteia apar și o serie de elemente organizatorice care nu sunt concepute și proiectate de managementul organizației, deci au un caracter informal.

Existența unor elemente de natură informală în cadrul organizațiilor, poate fi pusă în evidență de răspunsurile care pot fi date la două întrebări: *cine conduce organizația X ? și pe cine conduce, cel ce conduce ?*

Aparent, răspunsul la prima întrebare este simplu, întrucât fiecare organizație dispune de personal angajat în funcții de manager și eventual de organisme de management participativ. Deci, răspunsul ar putea fi formulat astfel: *„Organizația X este condusă de organismele de management participativ (adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație etc.) și de managerii de pe diferitele niveluri ierarhice.*

Un astfel de răspuns este însă incomplet, întrucât el ar trebui să cuprindă și precizarea *„conform reglementărilor, organizația este condusă de ”*, dar în realitate cine conduce organizația X? Pentru a da un răspuns complet este necesar să se analizeze toate sursele generatoare de influență, inclusiv cele care există în afara ierarhiei autorizate.

Studiile întreprinse au condus la concluzia că între *autoritatea formală*, conferită prin reglementări ale managementului organizației, și *autoritatea informală*, sau puterea efectivă, reală, a fiecărei persoane există diferențe în majoritatea cazurilor. Aceste diferențe au drept cauze:

- ◆ calitățile morale, intelectuale și fizice care se cer pentru funcția respectivă;
- ◆ competența profesională în materie de organizare și de management în general;
- ◆ competența profesională în specialitatea pe care o conduce managerul respectiv.

Ca urmare, orice manager dintr-o organizație deține o *putere nominală*, egală cu cea din documentele oficiale prin care a fost numit și abilitat în funcție, și o *putere efectivă, reală, variabilă ca eficacitate practică*, întrucât este rezultanta unui echilibru dinamic între factorii de natură formală și cei de natură informală. De aceea și răspunsul la cea de-a doua întrebare este greu de dat, deoarece managerul ar face o greșală dacă nu ar ține seama de influențele informale pe care le suferă subordonații.

Structura informală a unei organizații este reprezentată de ansamblul elementelor și al relațiilor care se stabilesc între acestea și între oameni în mod spontan și natural.

Apariția elementelor structurii informale în cadrul unei organizații se datorează unor *factori* cum sunt:

- ◆ vârsta apropiată;

- ◆ gradul de rudenie dintre angajații unei organizații;
- ◆ apartenența la aceeași subdiviziune organizatorică formală;
- ◆ pasiuni artistice, sportive etc. comune;
- ◆ domiciliul apropiat;
- ◆ etc.

Astfel de elemente determină apariția în cadrul organizațiilor a elementelor cu caracter organizatoric, dar în afara celor stabilite prin reglementările managementului organizației.

6.5.2. Componentele structurii informale

Principalele componente ale structurii informale sunt: *grupa informală, norma de conduită a grupei informale, liderul informal, autoritatea informală și relațiile informale.*

Grupa informală

Grupa informală este reprezentată de *ansamblul persoanelor reunite în mod spontan și natural pe baza unor factori (interese comune, apartenență la aceeași subdiviziune organizatorică etc.), care urmăresc realizarea unor obiective comune.*

O grupă informală poate să cuprindă persoane din același compartiment al structurii formale sau din compartimente diferite, după cum persoanele urmăresc aceleași scopuri și sunt legate prin aceleași elemente sau factori. Grupele informale funcționează în afara organizării de tip formal, deci numai întâmplător o grupă informală poate să corespundă unui colectiv de persoane dintr-un anumit compartiment.

Norma de conduită

Norma de conduită a grupei informale reprezintă *regula potrivit căreia fiecare membru al grupei îndeplinește un anumit rol.*

În momentul constituirii grupei informale, deci când oamenii se reunesc pentru a realiza anumite scopuri comune, se stabilesc și regulile de funcționare a acesteia, adică se însușește de către fiecare rolul pe care trebuie să-l îndeplinească.

Liderul informal

Liderul informal este reprezentat de *persoana care are o anumită influență asupra membrilor grupei informale și care este urmată de aceștia în realizarea obiectivelor comune.*

Liderul grupei informale nu se alege, nu se impune din afară, ci este recunoscut de membrii grupei pentru calitățile lui profesionale, manageriale și umane.

Relațiile informale

Relațiile informale sunt reprezentate de *raporturile care se stabilesc între membrii unui grup informal și între grupele informale, în mod spontan și natural.*

Potrivit opiniei lui *Keith Dawis* relațiile informale sunt de mai multe feluri, și anume relații:

- **șuviță**, care presupun trecerea informațiilor între membrii grupului informal succesiv de la prima până la ultima persoană, ca în figura 6.3.



Fig. 6.3. Relații de tip șuviță

- **margaretă**, care presupun transmiterea informațiilor de la o persoană (care de obicei este liderul) către ceilalți membri ai grupei informale. Rezultă că liderul grupului comunică cu fiecare dintre membri, jucând rolul de diseminator. Ele pot fi reprezentate grafic ca în figura 6.4.

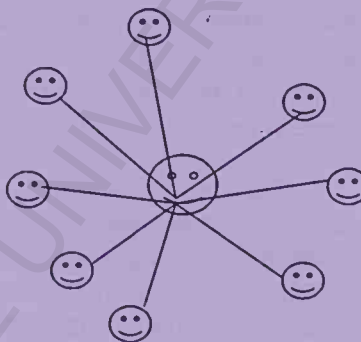


Fig. 6.4. Relații de tip margaretă

- **ciorchine**, în cadrul cărora liderul comunică anumite informații unor membri selectați din grupa informală, care la rândul lor le comunică altor membri selectați de ei ș.a.m.d., ca în figura 6.5.

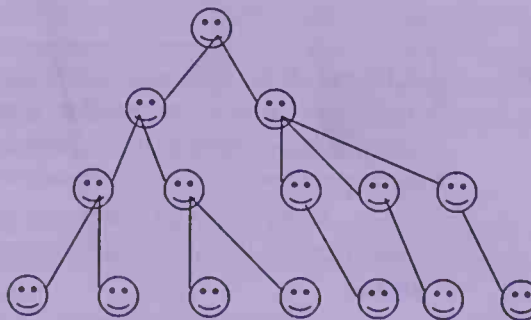


Fig 6.5. Relații de tip ciorchine

- **aleatorii**, potrivit cărora informațiile circulă între membrii grupului informal după anumite reguli probabilistice. Grafic, ele pot fi reprezentate ca în figura 6.6.

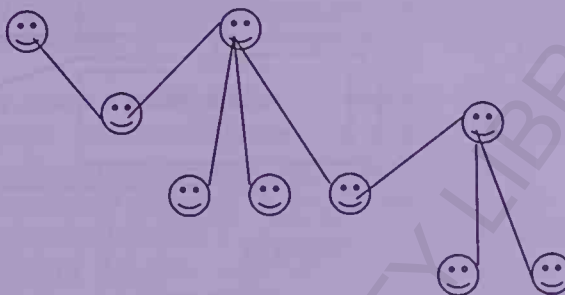


Fig. 6.6. Relații aleatorii

6.5.3. Interdependența dintre structura formală și structura informală a organizației

Toate componentele structurii informale apar în cadrul organizației în mod spontan și natural, fără intervenția managementului respectivei organizații.

Între structura formală și informală a organizației există o strânsă interdependență, prin aceea că, pe de o parte, existența structurii formale, prin încadrarea cu personal a acestora în cadrul compartimentelor, constituie premisă a apariției organizării informale, iar pe de altă parte, organizarea informală prin grupurile și relațiile informale influențează organizarea formală.

Managementul organizației nu trebuie să ignore existența organizării informale, ci să studieze elementele acesteia, cu scopul utilizării rezultatelor în folosul organizației, plecând de la realitatea existenței în același timp a celor două tipuri de relații, formale (_____) și informale (.....), așa cum se poate observa din figura 6.7. în care se redă o secvență dintr-o organigramă a unei întreprinderi.

Eficiența managementului în condițiile existenței organizării formale și informale depinde de posibilitatea de a integra obiectivele urmărite de grupurile informale cu obiectivele specifice, care rezultă din derivarea obiectivelor fundamentale, care la rândul lor sunt fixate prin strategia organizației.

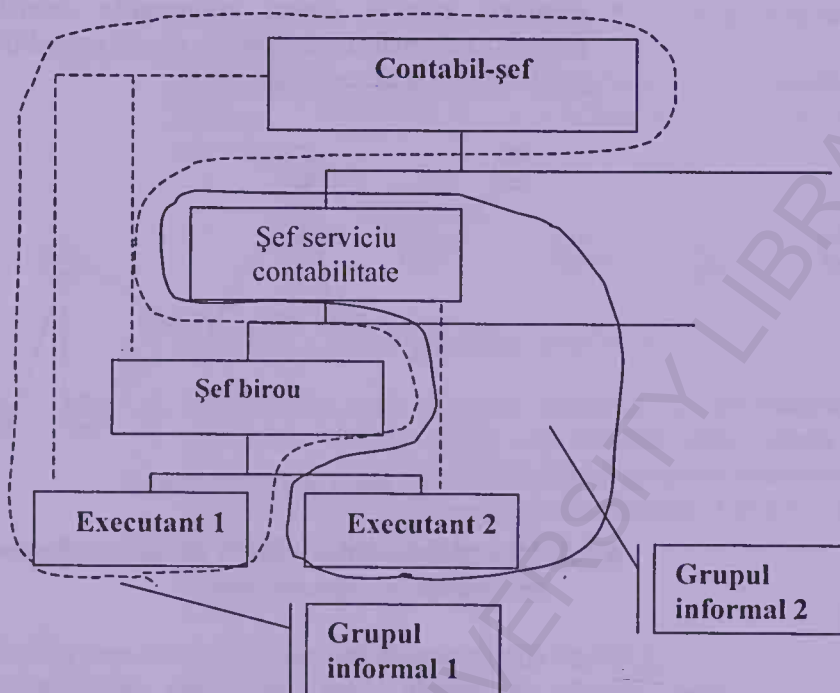


Fig. 6.7. Relații formale (—) și informale (.....)

În procesul de perfecționare a structurii formale a organizației, încadrarea cu personal a compartimentelor trebuie astfel realizată încât să se apropie pe cât posibil obiectivele organizației de obiectivele personale ale angajaților. De asemenea, se poate urmări ca persoanele care fac parte din același grup informal, dacă este posibil, să fie încadrate în același compartiment al structurii formale a organizației, întărind astfel coeziunea grupului. Trebuie remarcat în acest proces rolul cercetărilor sociologice în orientarea specialiștilor în domeniul organizării.

Caracteristicile organizării informale din cadrul unei organizații pot să constituie premise și pentru numirea în funcțiile de manageri a diferitelor persoane. Astfel, dacă se constată că o anumită persoană se bucură de autoritate informală asupra angajaților unei organizații, aceasta poate constitui un criteriu de promovare a respectivei persoane în posturi de conducere.

În concluzie se poate aprecia importanța studierii și cunoașterii organizării informale, pentru o reprojecție a structurii organizatorice formale din respectiva organizație.

6.6. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice

6.6.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)

Pentru analiza și cunoașterea structurii organizatorice a unei organizații se pot utiliza mai multe modalități de reprezentare, între care: *regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.)*, *organigrama* și *fîșa postului*.

Definirea ROF

Regulamentul de organizare și funcționare (ROF), constituie cea mai completă formă de prezentare și reprezentare a structurii organizatorice a unei organizații și cuprinde ansamblul reglementărilor menite să asigure buna funcționare a organizației pentru care a fost elaborat.

Părțile componente

Deși în practica managerială nu există un model standard de ROF, fiecare organizație, elaborându-și propriul model, se poate aprecia că în majoritate, cazurilor acesta cuprinde următoarele părți:

1. prezentarea generală a organizației, în care sunt evidențiate toate elementele de caracterizare a acesteia, această parte cuprinzând:

- dispoziții generale, între care: actul de înființare, contractul de societate, statutul societății, obiectul de activitate;
- prezentare generală a modului de organizare și funcționare a organizației;

2. atribuțiile organizației, care cuprind principalele linii de acțiune ale organizației în vederea realizării obiectului de activitate;

3. managementul organizației, care cuprinde:

- descrierea organismelor de management participativ (adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație etc.);
- prezentarea și descrierea managerilor executivi ai principalelor domenii (producție, financiar, comercial, resurse umane etc.);

4. compartimentele funcționale și operaționale, în cadrul cărora se prezintă:

- descrierea tuturor compartimentelor funcționale prin enumerarea atribuțiilor acestora, prezentarea și reprezentarea grafică a relațiilor fiecărui compartiment cu celelalte compartimente (diagramele de relații);
- descrierea tuturor compartimentelor operaționale, prin enumerarea atribuțiilor acestora, precum și a relațiilor cu alte compartimente (diagramele de relații).

5. precizări finale, în cadrul cărora se evidențiază o serie de elemente cu caracter organizatoric ce nu au fost stipulate în celelalte părți ale ROF, precum și fișele posturilor din cadrul organizațiilor.

6.6.2. Organigrama

Definirea organigramei

Organigrama poate fi definită ca reprezentarea grafică a structurii organizatorice.

Tipologia organigramelor

Organigrama este formată din dreptunghiuri, reprezentând posturi de management sau compartimente, și linii prin care se redau relațiile organizatorice dintre componentele structurii. În cadrul unei organizații pot fi elaborate diferite feluri de organigrame.

După sfera de cuprindere, organigramele se împart în: organigrame generale și organigrame parțiale.

Organigramă generală

Organigrama generală se caracterizează prin faptul că reprezintă întreaga structură organizatorică a organizației, cu toate domeniile de activitate ale acesteia. Un exemplu de organigramă generală se prezintă în figura 6.8.

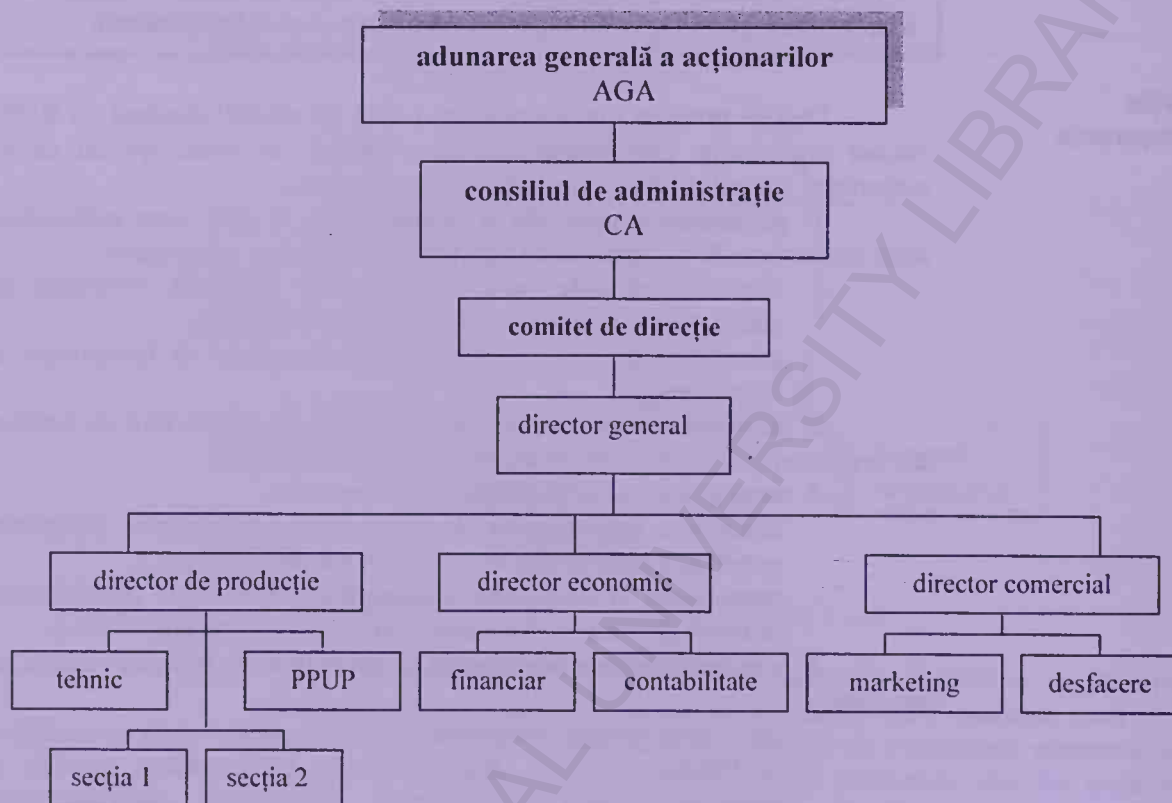


Fig. 6.8. Organigrama generală a unei societăți comerciale

Organigramă parțială

Organigrama parțială se poate elabora pentru un anumit domeniu de activitate al organizației, atunci când managementul acesteia vizează organizarea sau perfecționarea organizării respectivului domeniu, sau un anumit compartiment al organizației, când se dorește surprinderea aspectelor de natură organizatorică din compartimentul respectiv. Un exemplu de organigramă parțială este prezentat în figura 8.9.

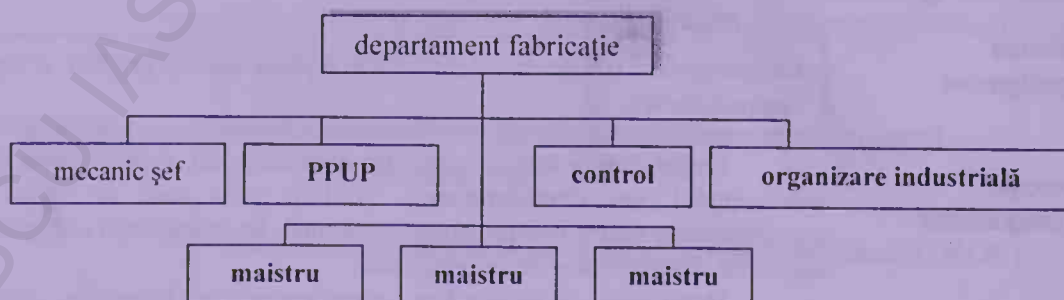


Fig. 6.9. Organigrama parțială pentru fabricație

După *modul de reprezentare grafică*, organigramele, atât cele generale, cât și cele parțiale, pot fi: *piramidale, ordonate de la stânga la dreapta și circulare*.

Organigramă piramidală

Organigrama piramidală, sau ordonată de sus în jos, se caracterizează prin reprezentarea începând de sus a organismelor de management participativ și continuând în jos cu posturile de manageri și compartimentele funcționale și operaționale, până la ultimul nivel ierarhic. Exemple de organigrame piramidale sunt cele din figurile 6.8. și 6.9.

Organigramă ordonată de la stânga la dreapta

Organigrama ordonată de la stânga la dreapta se caracterizează prin reprezentarea, începând din stânga paginii, a managementului de nivel superior (organisme de management participativ, manageri) și continuând cu compartimentele funcționale și operaționale spre dreapta paginii, până la ultimul nivel ierarhic al organizației. Un exemplu de organigramă ordonată de la stânga la dreapta se prezintă în figura 6.10.

Organigramă circulară

Organigrama circulară se caracterizează prin reprezentarea, într-un cerc central, a managementului de nivel superior (organisme de management participativ, manageri), apoi prin cercuri concentrice se vor reprezenta celelalte componente ale structurii organizatorice a organizației, până la ultimul nivel ierarhic. Într-o astfel de organigramă subdiviziunile organizatorice de pe nivelul ierarhic unu se reprezintă în centru, iar cele de pe nivelurile ierarhice inferioare spre exterior.

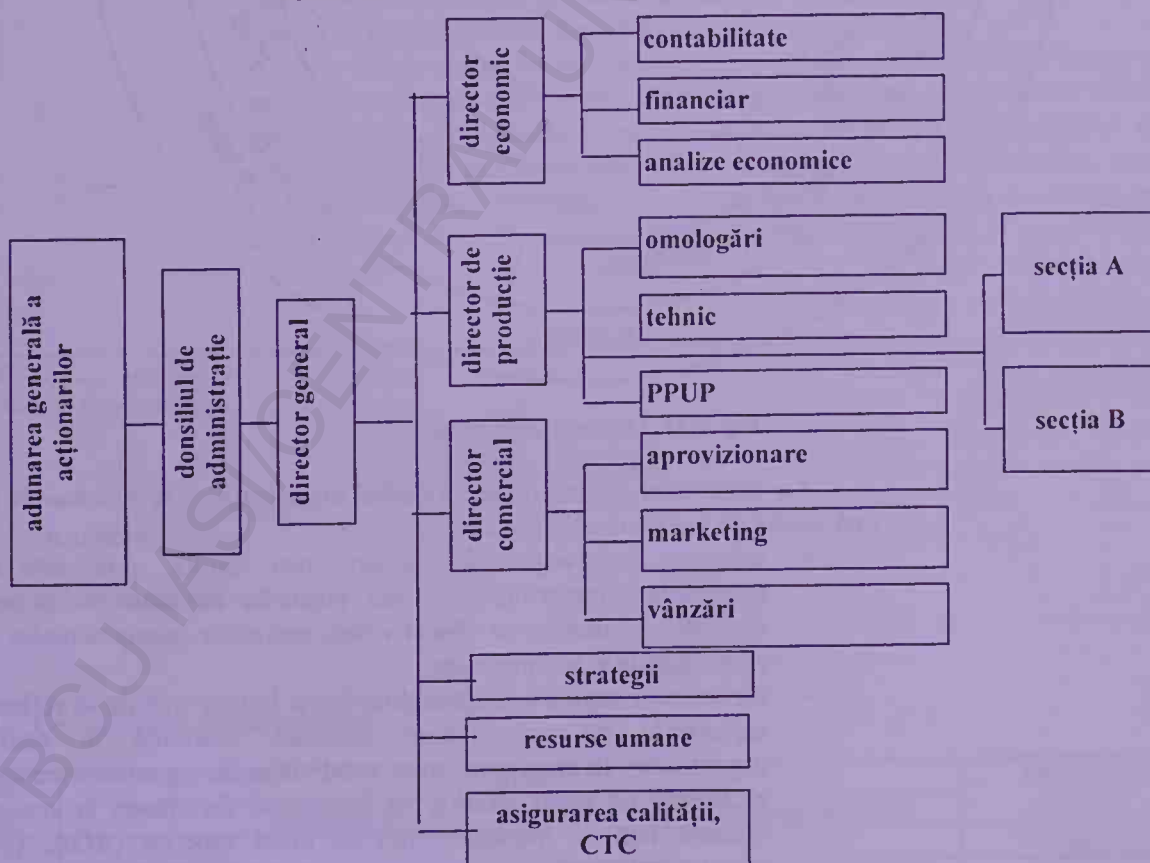


Fig. 6.10. Organigramă ordonată de la stânga la dreapta

Un exemplu de organigramă circulară, în care subdiviziunile organizatorice sunt prezentate în cercuri concentrice, începând din centru cu nivelul ierarhic superior și continuând spre exterior cu celelalte niveluri ierarhice, se prezintă în figura 6.11.

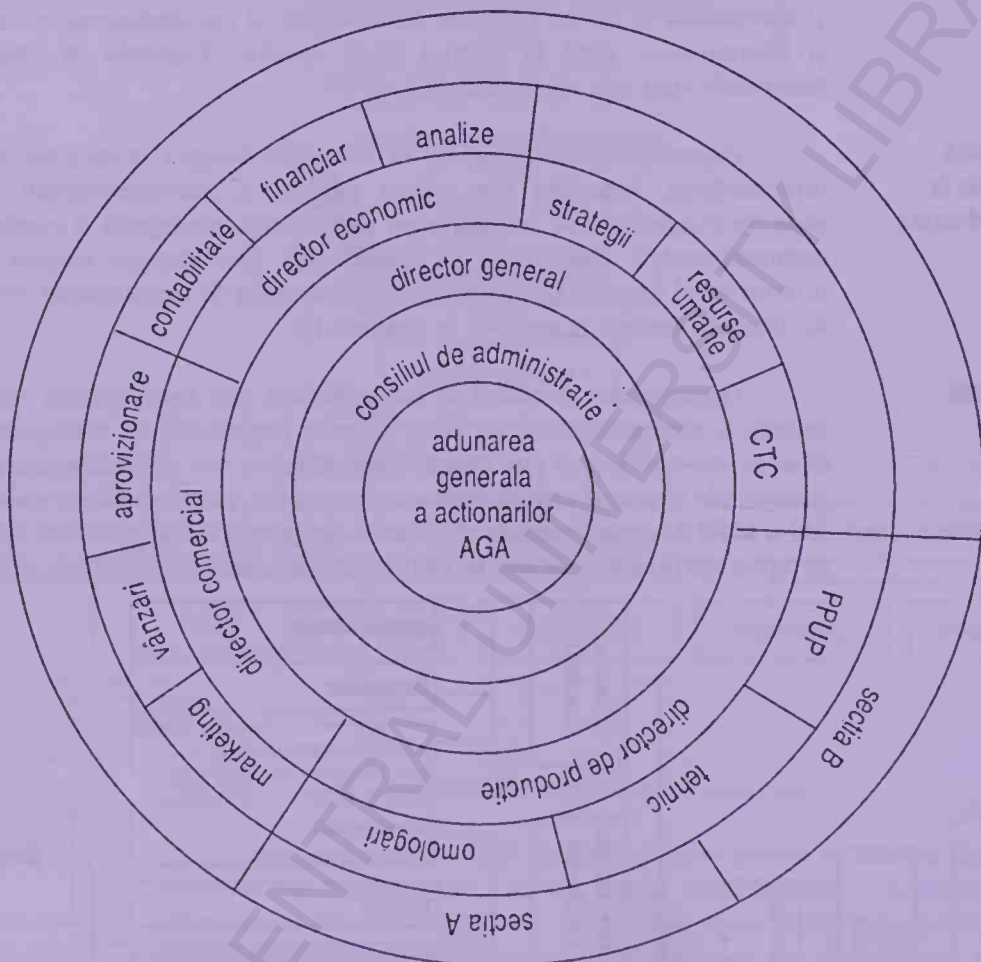


Fig. 6.11. Organigramă circulară

La elaborarea organigramei în cadrul organizațiilor se recomandă să se țină seama de unele *reguli* între care:

- ✓ mărimea dreptunghiurilor și grosimea liniilor, prin care se reprezintă compartimentele sau posturile de manager trebuie corelate cu amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților implicate;
- ✓ așezarea în pagină a dreptunghiurilor și liniilor trebuie să reflecte raporturile de subordonare ierarhică existente în cadrul organizației. În acest sens, toate subdiviziunile organizatorice care alcătuiesc un nivel ierarhic se impune să fie situate la aceeași distanță față de managementul de nivel superior (AGA, CA, comitet de direcție etc.);

- ✓ pentru fiecare compartiment trebuie să se precizeze numărul total de personal, dintre care manageri, executanți și muncitori;
- ✓ formatul hârtiei utilizate pentru reprezentarea organigramei trebuie astfel ales încât să asigure o înțelegere bună a organizării structurale a organizației și să asigure un caracter compact al acesteia.

6.6.3. Fișa postului

Definirea fișei postului

Fișa postului reprezintă o altă modalitate de reprezentare a structurii organizatorice, care cuprinde obiectivele individuale, sarcinile, competențele și responsabilitățile ocupantului postului respectiv, precum și calitățile, cunoștințele și aptitudinile necesare îndeplinirii acestora.

Așa cum rezultă din definirea fișei postului, aceasta trebuie să cuprindă următoarele componente: *denumirea postului, numele ocupantului postului respectiv, obiectivele individuale, sarcinile, competențele, responsabilitățile și cerințele pentru ocuparea postului respectiv.* Un model de fișă a postului se prezintă în tabelul 6.1.

Régulamentul de organizare și funcționare (ROF) și organigrama pentru o organizație se elaborează de managementul de nivel superior al respectivei organizații, sau se elaborează de specialiști în management și se aprobă de managementul de nivel superior.

Fișele posturilor se elaborează de șefii de compartimente pentru toți membrii compartimentului pe care-l conduc, împreună cu ocupantul fiecărui post. Acordul ocupantului postului asupra conținutului fișei postului este necesar pentru o motivare superioară a angajaților, a subordonaților, pentru realizarea obiectivelor individuale și implicit a sarcinilor în condițiile unor competențe și ale unor responsabilități corespunzătoare.

Tabelul 6.1

SCSA			
Compartimentul			
FIȘA POSTULUI			
1. Denumire			
2. Titular			
3. Obiective individuale			
.....			
.....			
4. Cerințe pentru ocuparea postului			
Nr. crt.	Cerințe		Observații
	Solicitate de post	Deținute de titular	
0	1	2	3
a.	Studii		

b.	Limită de vârstă -minim -maxim		
c.	Experiență minimă în domeniu		
d.	Valoarea minimă admisă pentru testul de: - competență profesională - evaluator - negociator - etc.		
e.	Calități necesare: - perseverență - spirit de echipă - spirit de inițiativă - rezistență fizică - creativitate - capacitate de a promova noul - etc.		
f.	Alte cerințe: - starea sănătății - limbi străine cunoscute - permis de conducere auto - etc.		

5. Relații

a.	Ierarhice: - subordonat - nu este subordonat		
b.	Funcționale: - cu serviciul..... - cu secția		
c.	Colaborare: - cu secția..... - cu compartimentul.....		
d.	Control		

6. Sarcini, competențe și responsabilități

Nr. crt.	Sarcini	Competențe	Responsabilități
a.			
b.			
etc.			

Așa cum este prezentată în tabelul 6.1., fișa postului răspunde exigențelor privind îndeplinirea obiectivelor individuale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților membrilor unei organizații. Ceea ce se respectă mai puțin în practica managerială din țara noastră vizează cerințele postului, care nu întotdeauna sunt precizate, caz în care este dificil să se poată ocupa posturile cu personal corespunzător. Dar, cel mai frecvent, în fișele posturilor din cadrul organizațiilor românești nu se precizează competențele și responsabilitățile aferente multiplelor sarcini prevăzute.

De asemenea, sarcinile cu care sunt prevăzute posturile din cadrul unei organizații sunt formulate de o manieră generală, ceea ce face dificilă utilizarea fișelor posturilor ca instrumente de management eficiente.

În modelul prezentat, se poate observa la punctul șase că se va urmări ca pentru fiecare sarcină prevăzută a se desfășura de către ocupantul unui post să se prevadă și competența cu care trebuie investită respectiva persoană pentru a putea îndeplini sarcinile și obiectivele individuale, precum și responsabilitatea pe care o are ocupantul postului pentru neîndeplinirea sarcinilor și obiectivelor înscrise în fișă.

6.7. Rezumat al principalelor probleme

Exercitarea funcției de organizare a managementului se concretizează și în elaborarea structurii organizatorice a organizației, care constă din ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor cu caracter organizatoric, precum și al relațiilor ce se stabilesc între acestea, cu scopul realizării obiectivelor stabilite prin prevedere.

Indiferent de domeniul de activitate, de mărimea organizației, structura organizatorică are aceleași componente: postul, funcția, ponderea ierarhică, compartimentul, nivelul ierarhic și relațiile organizatorice.

După modul de constituire, de structurare a autorității decizionale, după caracteristicile subdiviziunilor organizatorice și după natura relațiilor care se stabilesc între acestea, deosebim mai multe tipuri de structuri organizatorice. Cea mai semnificativă clasificare a structurilor organizatorice a fost realizată având drept criterii caracteristicile subdiviziunilor organizatorice și modul de structurare a autorității decizionale, în funcție de care deosebim structura: ierarhică, funcțională și ierarhică-funcțională (mixtă).

În organizarea structurală a oricărei organizații trebuie să se țină seama de mai multe principii specifice, între care: supremația obiectivelor, unitatea de decizie și acțiune, apropierea conducerii de execuție, interdependența minimă, permanența conducerii, economia de comunicații, definirea armonioasă a posturilor și funcțiilor și constituirea de colective intercompartimentale.

În procesul de organizare structurală formală, ce are ca rezultat structura organizatorică formală, adică ce rezultă în urma reglementărilor din cadrul organizației respective, se recoandă să se țină seama de o serie de elemente cu caracter organizatoric, dar care apar în mod spontan și natural, ce reprezintă structura informală a organizației. O astfel de structură cuprinde: grupa informală, norma de conduită a grupei, liderul informal și relațiile informale. Între cele două tipuri de organizare, formală și informală, există numeroase interdependențe.

Subsistemul organizatoric al unei organizații (structura organizatorică) poate fi reprezentat prin: regulamentul de organizare și funcționare (ROF), organigramă și fișa postului.

6.8. Cuvinte-cheie

- structură organizatorică
- structură funcțională
- structură operațională
- post
- funcție
- nivel ierarhic
- pondere ierarhică
- organigramă
- fișa postului
- compartiment
- relații organizatorice
- autoritate
- responsabilitate
- structură ierarhică
- structură funcțională
- structură informală
- ROF
- lider informal

6.9. Probleme de abordat

1. Care sunt principalele motive pentru care activitățile dintr-o organizație se organizează în compartimente și pe niveluri ierarhice?
2. În condițiile creșterii gradului de informatizare a activităților din organizație, care sunt principalele schimbări ce se impun în organizarea structurală?
3. Cum se pot lua în considerare elementele de organizare informală, în perfecționarea structurii formale a organizației?
4. Care sunt principalele variabile ce influențează adoptarea unui anumit tip de structură organizatorică?
5. Care sunt principalele interdependențe dintre organizarea procesuală și organizarea structurală?

6.10. Studiu de caz

SC CĂPRIOARA SA este una dintre cele mai importante întreprinderi producătoare de încălțăminte din România, care oferă o gamă largă de sortimente de produse, destinate deopotrivă copiilor, femeilor și bărbaților. Foarte cunoscută pe piața internă, întreprinderea CĂPRIOARA s-a făcut remarcată și la export, datorită practicării sistemului „lohn”, justificată de unele dificultăți în aprovizionarea unor materii prime și materiale de calitate, de nevoia dobândirii de experiență în design, de nevoia pătrunderii pe noi piețe, mai greu accesibile numai cu forțe proprii.

Între obiectivele prioritare ale societății CĂPRIOARA pot fi remarcate, din cadrul strategiei elaborate, următoarele:

- diversificarea gamei sortimentale prin creșterea numărului de modele;
- creșterea calității produselor finite;
- infiltrarea pe piața externă cu produse proprii;
- creșterea competitivității produselor proprii la intern și la export.

Organizarea structurală a SC CĂPRIOARA SA este reprezentată prin regulamentul de organizare și funcționare (ROF) care cuprinde următoarele părți:

1. baza legală a constituirii și funcționării întreprinderii;
2. obiectul de activitate;
3. organigrama;
4. atribuțiile adunării generale a acționarilor.

Organigrama SC CĂPRIOARA SA este prezentată în figura 6.12.

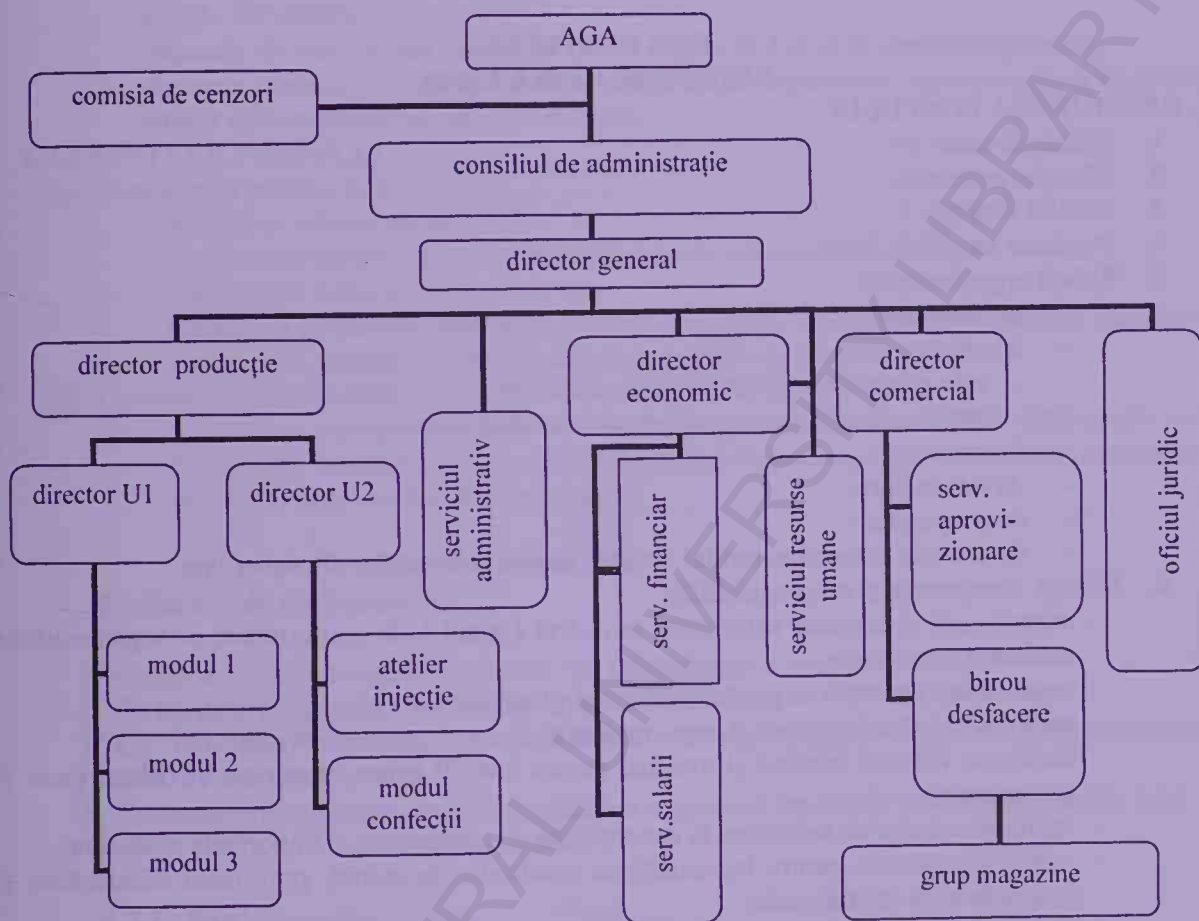


Fig. 6.12. Organigrama SC CĂPRIOARA SA

Un exemplu de fișă de post, elaborată în cadrul SC CĂPRIOARA SA, este cea pentru directorul Uzinei 1, prezentată în tabelul 6.2.

Tabelul 6.2

Numele și prenumele

FIȘA POSTULUI DIRECTOR UZINA 1 (U1)

1. DESCRIEREA POSTULUI

1. Postul: *director U1*
2. Direcția: *producție*
3. Nivelul ierarhic: 5
4. Ponderea ierarhică: 3
5. Relații organizatorice:
 - de autoritate: -
 - ierarhice:
 - este subordonat directorului de producție;
 - are în subordine managerii modulelor din Uzina 1;
 - funcționale: -
 - de stat-major: -
 - de cooperare: -
 - de control: exercită controlul ierarhic asupra activităților din subordine
6. Sarcini, competențe și responsabilități:
 - organizează și conduce activitățile în cadrul Uzinei 1, în conformitate cu reglementările societății comerciale;
 - organizează procesul de producție din cadrul uzinei;
 - stabilește producția pe care o poate realiza și pe care o poate contracta;
 - stabilește valorile minime și maxime pentru materii prime, materiale auxiliare, piese și subansamble;
 - stabilește nivelul de salarizare în concordanță cu competența și importanța posturilor;
 - stabilește măsurile pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă, prevenirea accidentelor și îmbolnăvirilor profesionale;
 - introduce în fabricație noi produse și tehnologii;
 - recepționează lucrările de reparații și de revizii;
 - organizează fluxurile de fabricație cu magazine intermediare pentru materiale și repere;
 - aprobă prețurile pentru lucrările de reparații și pentru SDV-uri;
 - organizează transportul intern;
 - decide pentru tehnologia proceselor de producție, valorificarea superioară a materiilor prime și materialelor, avizarea lucrărilor de investiții, omologarea SDV-urilor, stabilirea fluxurilor de fabricație;
 - controlează realizarea producției planificate, întreținerea și funcționarea utilajelor, executarea periodică a inventarierilor bunurilor aflate în patrimoniul uzinei, economisirea materiilor prime, materialelor, combustibililor, energiei și încadrarea în consumurile stabilite, folosirea rațională a forței de muncă;
 - acordă și asigură asistență tehnică și îndrumare tehnologică și controlează în permanență activitatea uzinei;
 - aplică principiul unității de decizie și acțiune;
 - colaborează cu toți șefii pentru rezolvarea la timp și în bune condiții a problemelor care implică în mod necesar competența sa;
 - instruește subordonații cu privire la cunoașterea și aplicarea normelor și controlează respectarea lor;

- aplică politica societății comerciale în domeniul calității, în special referitoare la implementarea și menținerea sistemului calității descris în familia de standarde ISO 9000 și seria EN 45000;
- răspunde de îndeplinirea tuturor sarcinilor trasate de CA și de directorul general;
- răspunde material, disciplinar și după caz penal de necesitatea, oportunitatea și legalitatea tuturor documentelor pe care le semnează.

2. CERINȚELE POSTULUI

2.1. Competența profesională:

- Pregătire: *tehnică superioară*
- Experiență: *vechime în activități apropiate de minimum trei ani*
- Cunoștințe: *tehnice*
- Calități și aptitudini: *rezistență fizică și nervoasă, capacitatea de a sesiza, accepta și aplica noul, calități creativ-inovative, capacitate de analiză și sinteză*

2.2. Competență managerială:

- Cunoștințe: *cunoașterea standardelor internaționale din familia ISO 9000 și din seria EN 45000, cunoașterea principiilor organizării procesuale și structurale, cunoașterea metodelor și tehnicilor de management*

Probleme de dezbatere

1. Ce tip de structură organizatorică are SC CĂPRIOARA SA?
2. Ce tip de organigramă a adoptat SC CĂPRIOARA SA?
3. Ce deficiențe constatați la modalitățile de reprezentare a structurii organizatorice a SC CĂPRIOARA SA?
4. Ce propuneri puteți face pentru îmbunătățirea organizării structurale a SC CĂPRIOARA SA?

6.11. Bibliografie

1. Burduș E., Căprărescu Gheorghița - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
2. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gheorghița - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
1. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gheorghița, Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
2. James A.F., Stoner R., Freeman E. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
- Louis E. Boone, David L. Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montreal, 1983
6. Russu Corneliu - *Organizarea structural-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București, 1978
7. Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Lito ASE, 1981

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SUBSISTEMUL DECIZIONAL

7.1. Conceptul de decizie și cerințele de raționalitate ale acesteia	174
7.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management	174
7.1.2. Componentele procesului decizional	176
7.1.3. Cerințele de raționalitate a deciziei de management	178
7.2. Tipologia deciziilor	179
7.2.1. După orizontul de timp	179
7.2.2. După gradul de cunoaștere a mediului de către decident	180
7.2.3. După numărul de persoane care fundamentează decizia	182
7.2.4. După periodicitate	184
7.2.5. După numărul de criterii decizionale	185
7.3. Psihologia deciziilor	186
7.4. Structura procesului decizional	187
7.4.1. Abordări decizionale	187
7.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic	188
7.5. Rezumat al principalelor probleme	191
7.6. Cuvinte-cheie	191
7.7. Probleme de abordat	192
7.8. Studiu de caz	192
7.9. Bibliografie	194

SUBSISTEMUL DECIZIONAL

7.1. Conceptul de decizie și cerințele de raționalitate ale acesteia

7.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management

Necesitatea
procesului
decizional
în cadrul
organizației

Una dintre caracteristicile oricărui sistem socioeconomic, în cadrul căruia se înscrie și organizația, o constituie *finalitatea*, adică *tendința de a evolua în vederea realizării anumitor obiective*. Dar realizarea acestor obiective nu are loc automat în virtutea unor legi proprii sistemului.

Admițând universalitatea *legii entropiei*, potrivit căreia *în natură ordinea tinde să se transforme în dezordine*, rezultă că starea entropică este caracteristică și sistemelor socioeconomice. În aceste condiții, organizațiile în general și întreprinderile în special, ca sisteme, trebuie să se adapteze permanent influenței unor factori perturbatori – exogeni și endogeni – care se opun sau îngreunează realizarea obiectivelor prestabilite. Este necesară desfășurarea unei activități cu caracter antientropic, în vederea adaptării, autoreglării funcționării sistemului, care în cadrul organizațiilor este reprezentată de activitatea managerilor, care constă într-o înlănțuire de decizii interdependente.

Definirea
deciziei
în general

În general, a decide înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe aceea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective.

Decizia constituie punctul central al activității de management, întrucât ea se regăsește în toate funcțiile procesului de management. Rolul deosebit al deciziei reiese din faptul că integrarea organizației în mediul ambiant extern depinde de calitatea deciziilor luate în cadrul acesteia. În același timp, calitatea procesului decizional influențează reducerea costurilor de producție într-o întreprindere productivă, eficiența folosirii factorilor de producție, creșterea profitului, în general toate rezultatele economico-financiare ale acesteia.

Referitor la locul deciziei în procesul de management, considerăm că aceasta nu reprezintă o funcție a managementului, întrucât rezultatul procesului decizional se concretizează în cadrul fiecărei funcții a managementului. Astfel, în domeniul previziunii ca funcție a managementului, spre exemplu, rezultatul procesului decizional se concretizează în variante de strategie, în planuri sau în programe. În cadrul funcțiunii de organizare, rezultatul procesului decizional se concretizează în linii de fabricație, celule de fabricație ș.a.m.d.

Poate părea deplasată diferențierea deciziei în general de decizia de management, dacă suntem de acord că decizia reprezintă esența procesului de management. Totuși, între cele două noțiuni există o anumită diferență, care provine din specificul managementului ca proces sau ca activitate practică, prin care o persoană influențează activitatea și/sau comportamentul altor persoane. Ca urmare, cum putem defini decizia de management?

Definirea deciziei de management

Decizia de management reprezintă *procesul de alegere a unei căi de acțiune, din mai multe posibile, în vederea realizării unor obiective, a cărei aplicare influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.*

Din această definiție rezultă că decizia de management presupune:

- ✓ ca mulțimea variantelor să fie formată din cel puțin două elemente;
- ✓ existența unei finalități (realizarea unuia sau mai multor obiective);
- ✓ influențarea acțiunilor și/sau a comportamentului a cel puțin unei alte persoane decât decidentul, prin aplicarea variantei alese.

Dacă nu ar fi respectată una dintre aceste condiții, procesul respectiv nu ar avea un caracter decizional. Astfel, dacă nu ar exista mai multe variante decizionale, nu ar putea fi o alegere, deci nu am avea de a face cu o decizie în general. Apoi, dacă nu ar exista o finalitate, adică unul sau mai multe obiective de realizat, respectivul proces nu ar presupune o acțiune, deci nu ar fi decizie în general.

Pentru ca decizia să fie managerială, se impune ca aplicarea variantei alese să influențeze activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât decidentul. Această condiție se impune, așa cum menționăm mai înainte, prin specificul managementului ca proces, care este un tip special de activitate intelectuală prin care o persoană (managerul) determină ca alte persoane (subordonații) să desfășoare activități în vederea realizării unor obiective comune.

Decizia managerială ca proces

Decizia managerială, ca proces, poate fi reprezentată grafic ca în figura 7.1.

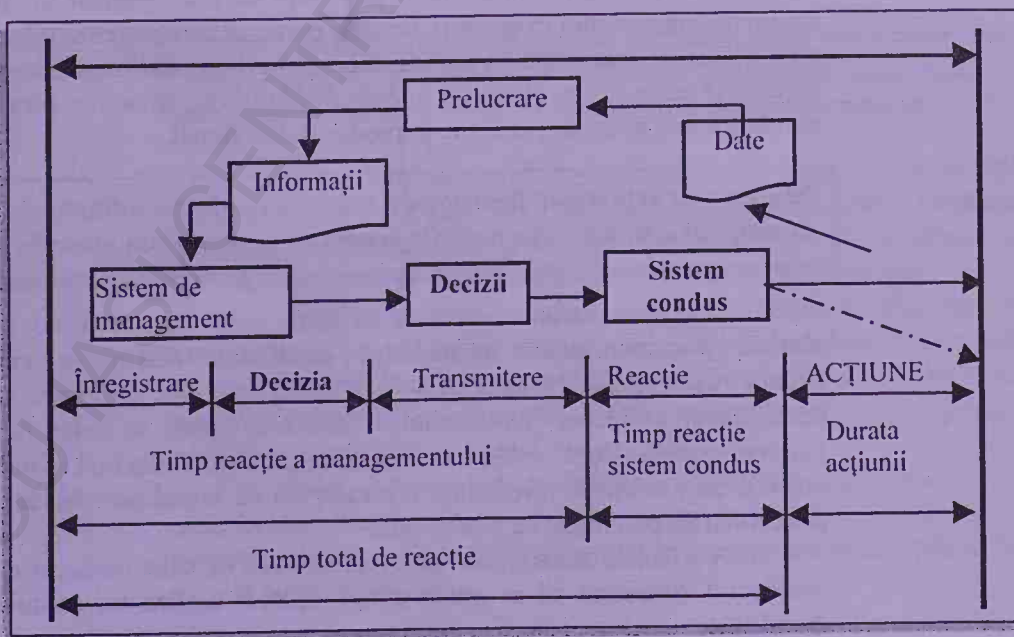


Fig. 7.1. Procesul de luare a deciziei de management

Așa cum rezultă din figura 7.1, în urma unei acțiuni se înregistrează anumite date care prelucrate se transmit sub forma unor informații sistemului conducător, pe baza cărora acesta ia decizii care sunt transmise sistemului condus, care la rândul său le va pune în aplicare, deci le convertește din nou în acțiune. Acest proces cuprinde mai multe categorii de timp necesare elaborării și aplicării deciziei.

7.1.2. Componentele procesului decizional

Alegerea de către o persoană sau un grup de persoane a unei variante din mai multe posibile, pentru realizarea unor obiective are loc pe baza unor criterii. Potrivit fiecărui criteriu de decizie, variantele decizionale se ierarhizează pe baza consecințelor care le caracterizează. Aceste consecințe diferă uneori în funcție de starea naturii (sau **starea condițiilor obiective care reprezintă complexul de factori și situații care fac ca unei variante să-i corespundă o anumită consecință**). Criteriile decizionale pot prezenta mai multe niveluri, care pot constitui tot atâtea obiective decizionale.

Rezultă, din cele prezentate, că orice proces decizional are următoarele componente: *decidentul, mulțimea variantelor decizionale, mulțimea criteriilor decizionale, mediul ambiant, mulțimea consecințelor și obiectivele decizionale*.

Decidentul

Decidentul este reprezentat de *individul sau mulțimea de indivizi, care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile.*

Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului. În acest sens, se poate vorbi de o evoluție a acestei componente, ca urmare a creșterii complexității activității de management în special și a activității organizației în general. Pe de o parte, se înregistrează o îmbunătățire a pregătirii de specialitate a decidentului și în domeniul managementului, iar pe de altă parte se înregistrează în cadrul tuturor organizațiilor atragerea unui număr tot mai mare de persoane la procesul decizional.

Variantele decizionale

Mulțimea variantelor decizionale poate fi finită sau infinită, și constă în *ansamblul alternativelor posibile pentru realizarea unui obiectiv.*

Alegerea variantei optime se face, după caz, folosind o serie de metode corespunzătoare proprietății modelului matematic caracteristic situației decizionale. Notând cu $V = V_1, V_2, \dots, V_n$, mulțimea variantelor decizionale, problema fundamentării deciziei constă în determinarea unei variante optime ($V_{opt} \in V$), ca element de preferință maximă în mulțimea V , potrivit unei relații de preferință reprezentată de atitudinea decidentului față de rezultatele potențiale ce s-ar obține.

Variantele decizionale sunt reprezentate de căile de acțiune prin care decidentul consideră că ar putea atinge și deci realiza un anumit obiectiv decizional.

**Criteriile
decizionale**

Mulțimea criteriilor decizionale este reprezentată de *punctele de vedere ale decidentului, cu ajutorul cărora se izolează aspecte ale realității în cadrul procesului decizional.*

În managementul unei întreprinderi productive pot fi utilizate o serie de criterii, cum ar fi, profitul, gradul de utilizare a capacității de producție, prețul, calitatea, termenul de recuperare a investițiilor, durata ciclului de producție etc. Criteriile decizionale se caracterizează prin mai multe niveluri, corespunzătoare diferitelor variante și/sau stări ale condițiilor obiective. Astfel, profitul prezintă mai multe niveluri în funcție de sortotipodimensiune, sistemul de organizare, productivitatea personalului utilizat, tehnologia de fabricație etc.

**Obiectivele
decizionale**

Obiectivele decizionale sunt reprezentate de *nivelurile criteriilor decizionale, care se pot realiza prin aplicarea variantelor decizionale în fiecare stare a naturii, sau stare a condițiilor obiective.*

Luarea în considerare, într-o situație decizională, a mai multor criterii trebuie să se facă ținând cont de posibilitatea divizării și grupării criteriilor, precum și de proprietatea de independență a acestora. Spre exemplu, profitul total al întreprinderii poate fi divizat pe produse, subunități structural-organizatorice sau pe subunități de timp. De asemenea, criterii ca profitul, costul pot fi grupate într-un criteriu global reprezentat de rentabilitate. Două criterii sunt independente, dacă fixarea unui obiectiv din punct de vedere al unui criteriu nu influențează stabilirea unui alt obiectiv din punct de vedere al celui de-al doilea criteriu.

Mediul ambiant

Mediul ambiant este reprezentat de *ansamblul condițiilor interne și externe organizației care sunt influențate și influențează decizia.*

În mediul ambiant se pot manifesta, pentru o anumită situație decizională, una sau mai multe stări ale condițiilor obiective. Mediul ambiant se caracterizează printr-o mobilitate deosebită, mai ales în ultima perioadă. Asistăm în cadrul condițiilor interne la o perfecționare a pregătirii personalului, perfecționarea sistemului informațional etc., iar în cazul condițiilor externe se înregistrează modificări în legislația țării, modificări în relațiile întreprinderii cu guvernul etc. Evoluția mediului ambiant se manifestă uneori contradictoriu în ceea ce privește influența asupra procesului de elaborare a deciziilor în cadrul organizației.

Astfel, creșterea complexității activității organizației influențează nefavorabil fundamentarea deciziilor, în timp ce ridicarea nivelului de pregătire de specialitate și în domeniul managementului are efecte favorabile asupra luării deciziilor.

Mulțimea consecințelor, ca element al procesului decizional, cuprinde *ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective, prin aplicarea variantelor decizionale.*

Stabilirea consecințelor reprezintă o activitate de previziune, care nu se poate realiza întotdeauna cu multă exactitate, întrucât nu se cunosc cu certitudine cauzele care ar putea determina producerea lor.

7.1.3. Cerințe de raționalitate a deciziei de management

În general, decizia de management trebuie să îndeplinească următoarele cerințe de raționalitate:

Fundamentarea științifică

Împuternicirea deciziei

Formularea clară

Oportunitatea deciziei

Eficiența deciziei

Formularea completă

- *să fie fundamentată științific*, adică să fie luată în conformitate cu realitățile din cadrul organizației, pe baza unui instrumentar științific, care să înlăture practicismul, improvizația, rutina, voluntarismul;
- *să fie împuternicită*, în sensul că trebuie adoptată de managerul în ale cărui sarcini este înscrisă în mod expres, iar acesta să dispună de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare fundamentării respectivei decizii. Respectarea acestei cerințe, ca o condiție a asigurării unei calități superioare a deciziei, reprezintă tendința de apropiere, până la suprapunere dacă este posibil, a autorității formale (asociată sarcinilor ce revin managerului respectiv) de autoritatea informală, reală (asociată cunoștințelor, aptitudinilor și calităților de care dispune respectivul manager);
- *să fie clară, concisă și necontradictorie*, ceea ce presupune ca prin formularea deciziei să se precizeze, fără posibilitate de interpretare, conținutul situației decizionale (variante, criterii, obiective, consecințe etc.), astfel încât toate persoanele participante la fundamentarea deciziei să înțeleagă la fel situația decizională respectivă;
- *să fie oportună*, adică să se încadreze în perioada optimă de elaborare și operaționalizare. Această cerință se bazează pe ideea că este preferată o decizie bună luată la momentul potrivit, unei decizii foarte bune luate cu întârziere. Respectarea acestei cerințe se impune tot mai mult, pe măsura accelerării ritmului schimbărilor și a creșterii complexității situațiilor decizionale din cadrul organizațiilor;
- *să fie eficientă*, pentru a urmări obținerea unui efect sporit la un anumit efort dat. Eficiența constituind criteriul de apreciere a activității de management, iar decizia reprezentând esența acestuia, este firesc să fie apreciată orice decizie prin prisma efectelor care se obțin prin implementarea ei;
- *să fie completă*, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și mai ales implementării. În acest sens, la formularea deciziei în vederea implementării, trebuie să se cuprindă: obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune, responsabilul cu aplicarea deciziei, termenele de aplicare, executantul, subdiviziunile organizatorice

implicate în aplicare etc. Uneori se impune și precizarea unor elemente de natură economică, cum ar fi fondurile necesare, sursele de finanțare etc.

Aceste cerințe de raționalitate se urmăresc a fi respectate în toate procesele decizionale, dar aceasta nu înseamnă că întotdeauna ele se respectă.

7.2. Tipologia deciziilor

Gruparea situațiilor decizionale din cadrul organizațiilor în mai multe categorii, după anumite criterii, prezintă importanță nu numai sub aspect teoretico-metodologic, ci și sub aspect practic-aplicativ. Importanța practică a clasificării deciziilor microeconomice rezidă în faptul că, în general, elaborarea și fundamentarea deciziilor și în special alegerea variantei optime se pot face folosind metode, tehnici și instrumente specifice fiecărei categorii în parte.

7.2.1. După orizontul de timp

Una dintre clasificările situațiilor decizionale se poate face după orizontul de timp pentru care se adoptă și implicațiile pe care le are aplicarea acestor decizii asupra activității organizației. În funcție de acest criteriu se deosebesc următoarele categorii de decizii: *strategice, tactice și curente*.

Deciziile strategice, vizează orizonturi de timp mari (mai mult de un an), se referă la probleme majore ale activității organizației și influențează întreaga activitate a acesteia, sau principalele sale componente.

Deciziile strategice, angajând răspunderi globale, se adoptă în cadrul centrelor de decizie de la nivelurile superioare ale managementului organizației și se referă la soluționarea unor probleme majore, de perspectivă, ale acesteia. Aplicarea lor este condiționată de antrenarea unor mijloace materiale, financiare și umane considerabile, de aceea și răspunderea trebuie să fie a celor cu competență formală și informală ridicată.

Deciziile tactice se adoptă pentru o perioadă relativ mai scurtă de timp (aproximativ un an), se referă la domenii importante ale organizației și influențează numai o parte a activității acesteia.

Această categorie de decizii se fundamentează pe informații de obicei cunoscute și se referă la acțiuni concrete. În general prezintă un număr relativ redus de alternative, se folosesc la elaborarea unor planuri prin care se concretizează liniile de dezvoltare generale stabilite prin deciziile strategice. Deci, într-un orizont de timp acoperit de o decizie strategică se elaborează și se implementează mai multe decizii tactice, care însă prezintă o probabilitate mai mare de obținere a rezultatelor potențiale prevăzute, decât deciziile strategice.

În funcție de orizontul de timp și probabilitatea obținerii rezultatelor potențiale, raportul dintre deciziile strategice și cele tactice poate fi reprezentat grafic ca în figura 7.2.

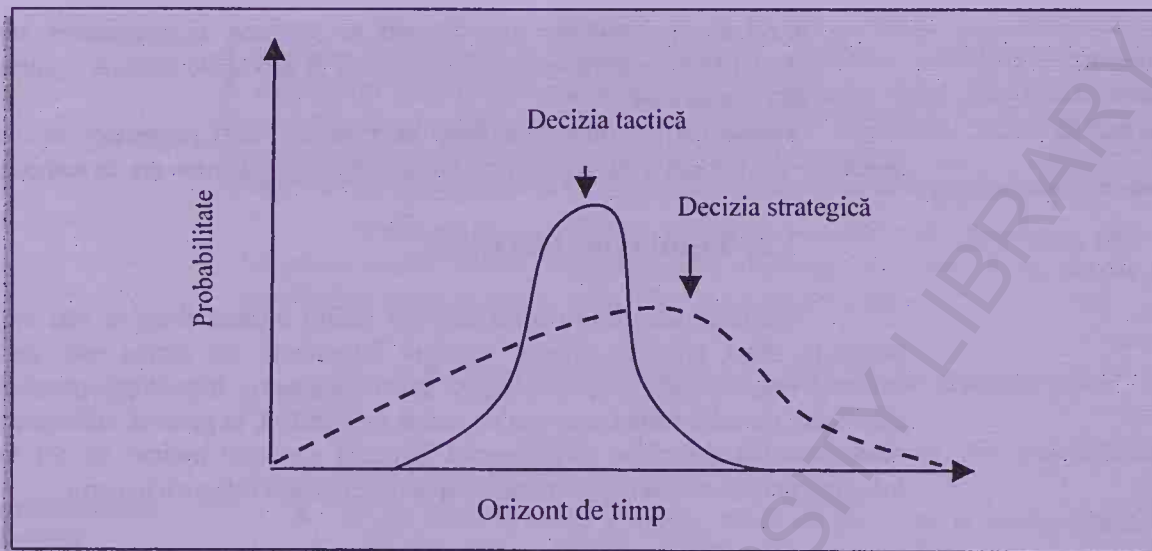


Fig. 7.2. Decizia strategică și tactică

Evident că în intervalul de timp acoperit de o decizie strategică se iau mai multe decizii tactice atât prin prisma orizontului de timp, cât și al problematicii abordate.

Deciziile curente se adoptă cu o frecvență mare, pe un interval de timp foarte redus, iar aplicarea lor afectează un sector restrâns al activității organizației.

Deciziile curente au un caracter operativ, repetitiv, vizează domenii foarte restrânse ale organizației și antrenează resurse materiale, umane și financiare reduse. Ele reprezintă ponderea cea mai mare a deciziilor care se iau în cadrul unei organizații, iar efectele aplicării variantelor alese au o influență mai redusă asupra activității acesteia.

Fiecare dintre aceste categorii de decizii se fundamentează folosind metode, tehnici și instrumente specifice. Spre exemplu, nu pot fi soluționate situații decizionale strategice cu metode specifice deciziilor curente. Aceleași situații decizionale care pot fi grupate după acest criteriu pot să fie grupate și după alte criterii, care se vor prezenta în continuare.

7.2.2. După gradul de cunoaștere a mediului de către decident

Gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident exprimă și gradul de certitudine cu care se obțin rezultatele potențiale prin aplicarea variantelor decizionale. Prin prisma acestui criteriu pot fi deosebite trei categorii de decizii: *în condiții de certitudine, în condiții de risc și în condiții de incertitudine.*

Decizii în condiții
de certitudine

Deciziile în condiții de certitudine se caracterizează prin aceea că *se manifestă o singură stare a condițiilor obiective – a cărei probabilitate de manifestare este egală cu unitatea – se cunosc variantele de realizare a obiectivelor, iar variabilele cu care se operează sunt controlabile, existând posibilitatea previzionării evoluției lor.*

Deciziile în condiții de certitudine sunt determinate de existența unor date măsurate care conduc la o strategie de găsim a optimului, existând posibilitatea creării condițiilor pentru a se obține rezultatele potențiale prestabilite. Manifestându-se într-o singură stare a condițiilor obiective, pentru fiecare variantă, în cadrul fiecărui criteriu decizional se va stabili o singură consecință.

Decizii în condiții
de risc

Deciziile în condiții de risc se caracterizează prin aceea că *se manifestă, cu o anumită probabilitate ce poate fi determinată obiectiv, mai multe stări ale condițiilor obiective, care influențează nivelul consecințelor ce caracterizează variantele decizionale.*

Notând cu P_j probabilitatea apariției stării condițiilor obiective N_j , vom avea relația:

$$\sum_{j=1}^n P_j = 1,$$

unde:

n – numărul stărilor condițiilor obiective.

Deciziile în condiții de risc se referă la situații pentru care nu se pot evalua cu certitudine rezultatele potențiale, pentru fiecare stare a condițiilor obiective, estimându-se o anumită consecință în cadrul fiecărui criteriu decizional.

În activitatea economică se întâlnesc mai multe încercări de cuantificare a mărimii riscului, element deosebit de important pentru managementul organizației.

Pornind de la gradul de risc ca grad al erorii în luarea deciziei, putem considera că mărimea riscului este invers proporțională cu numărul de informații accesibile.

Decizii în condiții
de incertitudine

Deciziile în condiții de incertitudine se caracterizează prin *existența a două sau mai multe stări ale condițiilor obiective, pentru care nu se cunoaște nici măcar probabilitatea de manifestare a acestora.*

În condiții de incertitudine se operează cu variabile necontrolabile, a căror evoluție nu poate fi previzionată, ceea ce face ca gradul de certitudine privind obținerea rezultatelor să fie practic nul. Gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident poate fi reprezentat ca în figura 7.3.

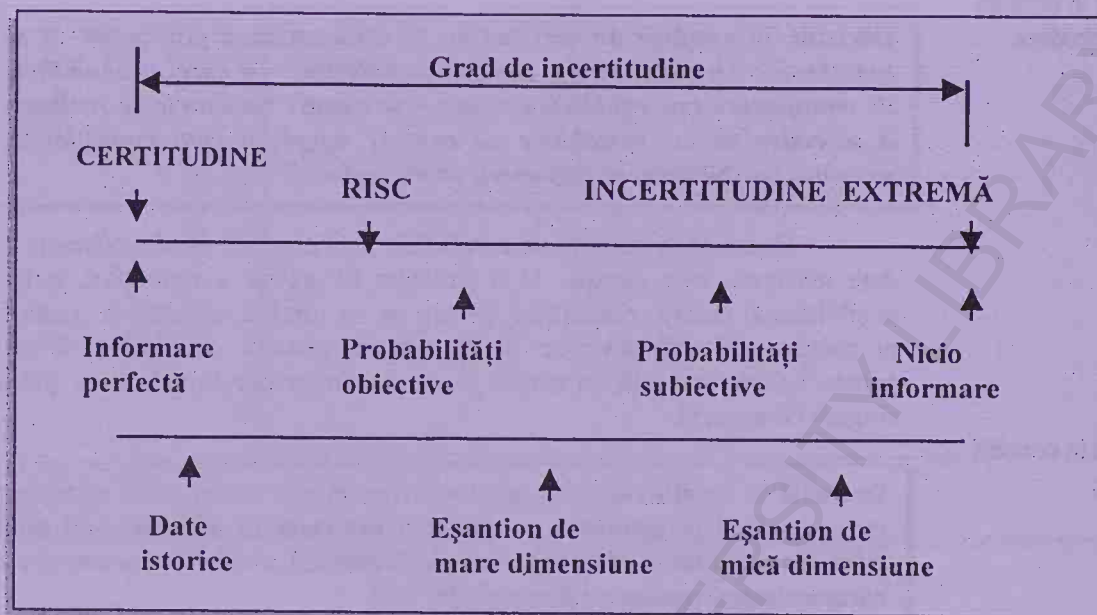


Fig. 7.3. Gradul de cunoaștere a mediului de către decident

Așa cum se poate observa și din figura 7.3., cu cât gradul de informare a decidentului asupra mediului ambiant este mai redus, cu atât riscul obținerii rezultatelor potențiale prin aplicarea variantelor este mai mare, și invers. Pentru deciziile în condiții de certitudine datele sunt mult mai complete, gradul de informare mai mare, în timp ce pentru deciziile în condiții de risc și incertitudine informarea este incompletă și mai mult aproximativă.

7.2.3. După numărul de persoane care fundamentează decizia

Numărul de persoane care participă la procesul de fundamentare a deciziei reprezintă un alt criteriu de clasificare a deciziilor din cadrul organizațiilor. Potrivit acestui criteriu, deosebim două tipuri de decizii: *unipersonale* și *de grup*.

Decizii
unipersonale

Deciziile unipersonale sunt cele la fundamentarea și elaborarea cărora participă o singură persoană, în toate etapele procesului decizional.

În general, deciziile unipersonale se referă la problemele curente ale firmei, numărul lor reducându-se în condițiile creșterii complexității activității acesteia.

Decizii de grup

Deciziile de grup sunt cele la fundamentarea și elaborarea cărora, în toate sau în anumite etape, participă mai multe persoane (decident colectiv).

Importanța deciziilor de grup rezultă din ponderea mare pe care acestea o dețin în cadrul organizațiilor, ca urmare a extinderii folosirii metodelor participative de management.

În afara cerințelor de raționalitate pe care trebuie să le îndeplinească toate deciziile de management, deciziile de grup, în opinia lui J.K. Arrow, trebuie să respecte în plus următoarele **cerințe**:

- metoda deciziei de grup trebuie să fie aplicabilă tuturor variantelor posibile;
- dacă o anumită variantă urcă pe scara de preferință a fiecărui membru al grupului decident, ea trebuie să urce pe scara de preferință a grupului;
- dacă decizia se referă la „n” alternative posibile, clasamentul făcut de grup acestora nu trebuie să fie modificat prin luarea în considerare a unei noi alternative;
- regula după care se ia decizia de grup, nu trebuie să fie independentă de opiniile individuale ale membrilor grupului, ci trebuie să depindă direct de acestea;
- decizia de grup nu trebuie să fie identică cu opinia unui singur membru al grupului, fără a ține seama de opinia celorlalți membri ai grupului decident.

La elaborarea și fundamentarea deciziilor de grup, trebuie să se țină seama de toate aceste cerințe specifice, ceea ce nu este întotdeauna prea ușor, având în vedere diversitatea opiniilor exprimate de membrii grupului decident, în funcție de comportament, interese sau chiar nivel de pregătire.

Membrii unui grup decident pot participa fie la toate, fie numai la unele dintre etapele procesului decizional strategic. Pentru ca o decizie să fie de grup (participativă), membrii grupului decident trebuie să participe cel puțin la etapa de alegere a variantei optime, așa cum rezultă și din figura 7.4.

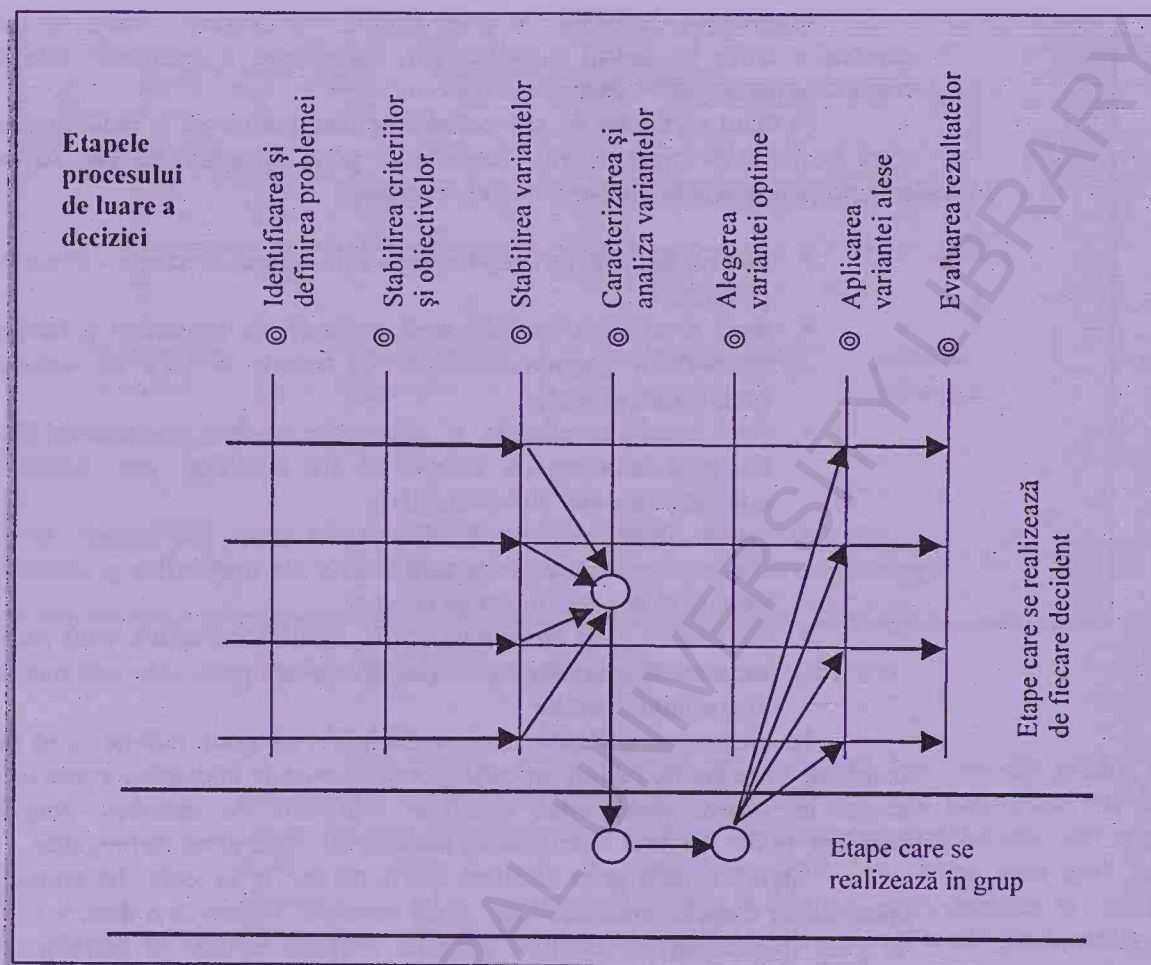


Fig. 7.4. Fundamentarea deciziilor de grup

Așa cum rezultă din figura 7.4., în procesul de fundamentare a deciziilor strategico-tactice de grup, membrii grupului decident trebuie să participe cel puțin la etapa de alegere a variantei optime în cadrul căreia opțiunea trebuie influențată de toți membrii grupului decident. Potrivit cerințelor de raționalitate specifice deciziilor de grup, pentru a putea vorbi de o decizie de grup, varianta optimă trebuie să fie rezultanta opțiunii tuturor membrilor grupului decident.

Evident că membrii grupului decident pot participa la toate etapele procesului decizional strategic.

7.2.4. După periodicitate

Deciziile de management pot fi clasificate după periodicitate în decizii: *unice și repetitive (periodice și aleatorii)*.

Decizii unice

Deciziile unice sunt cele care se fundamentează și se elaborează o singură dată, în cadrul organizației, sau de un număr foarte redus de ori, la intervale mari de timp.

Chiar dacă aceste decizii se elaborează la intervale foarte mari de timp sau o singură dată în perioada de funcționare a organizației, ele în general sunt de mare importanță pentru viitorul acesteia.

Decizii repetitive

Deciziile repetitive sunt cele care se fundamentează și se elaborează de mai multe ori în perioada de funcționare a organizației.

Aceste decizii, la rândul lor se pot grupa în două categorii, și anume:

- **periodice**, care se elaborează la intervale de timp determinate (anual, semestrial, trimestrial, lunar, decadal etc.);
- **aleatorii**, care se repetă în mod neregulat, necesitatea fundamentării lor fiind determinată de factori necontrolabili.

7.2.5. După numărul de criterii decizionale

Numărul de criterii decizionale care se iau în considerare la fundamentarea deciziilor manageriale stă la baza grupării deciziilor în: *decizii unicriteriale și decizii multicriteriale.*

Decizii unicriteriale

Deciziile unicriteriale sunt cele care se fundamentează și se elaborează ținându-se seama de un singur criteriu decizional.

În condițiile creșterii complexității activităților desfășurate în cadrul organizațiilor și a interdependenței dintre acestea, ponderea acestei categorii de decizii este din ce în ce mai mică.

Decizii multicriteriale

Decizii multicriteriale sunt cele care se fundamentează și se elaborează ținând seama de mai multe criterii decizionale.

În cadrul organizațiilor, ponderea cea mai mare o dețin deciziile multicriteriale, de grup, în condiții de risc sau incertitudine și aleatorii. În realitate însă, în practica managerială nu se poate spune că în toate organizațiile se întâlnește o pondere mare a acestor categorii de decizii. Aceasta, deoarece managerii, fie din necunoaștere, fie din comoditate, manifestă tendința de a considera, spre exemplu, o decizie în condiții de risc drept o decizie în condiții de certitudine, sau o decizie multicriterială ca o decizie unicriterială.

7.3. Psihologia deciziilor

Tipuri de decidenți

Se poate vorbi de psihologia deciziilor, deoarece procesul de fundamentare și elaborare a deciziilor depinde nu numai de volumul de informații și de exactitatea acestora, ci și de comportamentul celor care participă la acest proces și de relația dintre decidenți și cei care sunt puși să implementeze deciziile elaborate.

În raport de gradul de participare la opțiunea pentru varianta optimă (hotărârea cu care ia decizia) și volumul și exactitatea informațiilor necesare fundamentării deciziilor, deosebim mai multe tipuri de decidenți, așa cum reiese din figura 7.5.

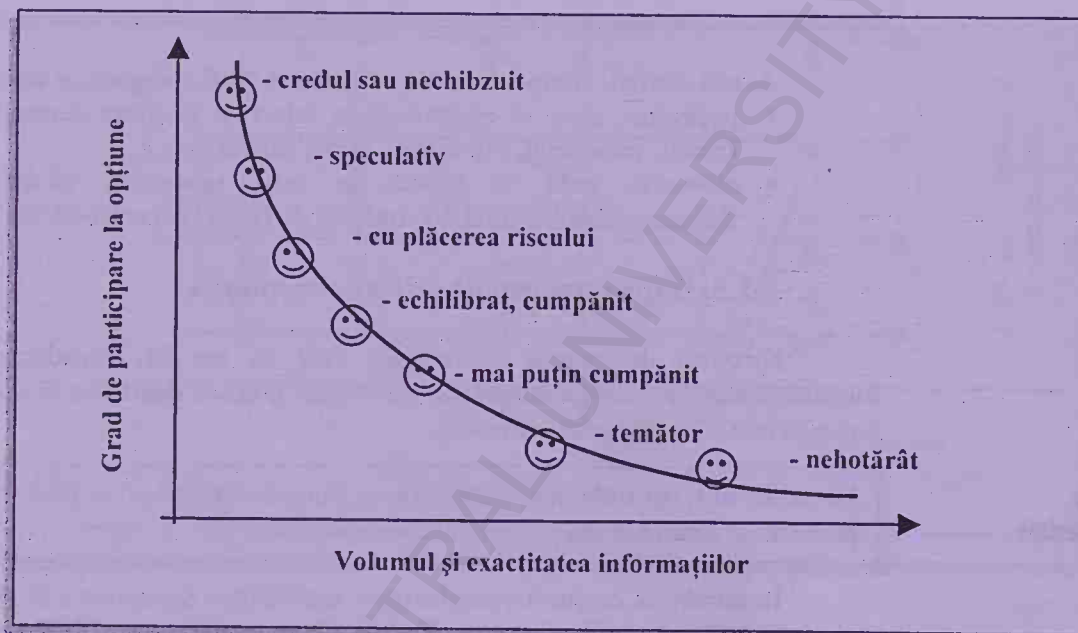


Fig. 7.5. Tipuri de decidenți

Referitor tot la personalitatea decidentului, un alt element psihologic determinant pentru procesul decizional și implicat pentru calitatea deciziei manageriale este reprezentat de relațiile dintre autoritatea formală (dată de reglementările potrivit cărora decidentul este abilitat în funcție) și autoritatea informală (dată de caracteristicile individuale, între care personalitate, nivel de pregătire, capacitate de analiză și sinteză, antecedente în reușite profesionale, influența asupra mediului etc.).

Relația dintre autoritatea formală și informală

Cele două tipuri de autoritate caracteristice decidentului (formală și informală) se pot găsi în una dintre cele trei situații, așa cum rezultă din figura 7.6., cea mai favorabilă fiind (c).

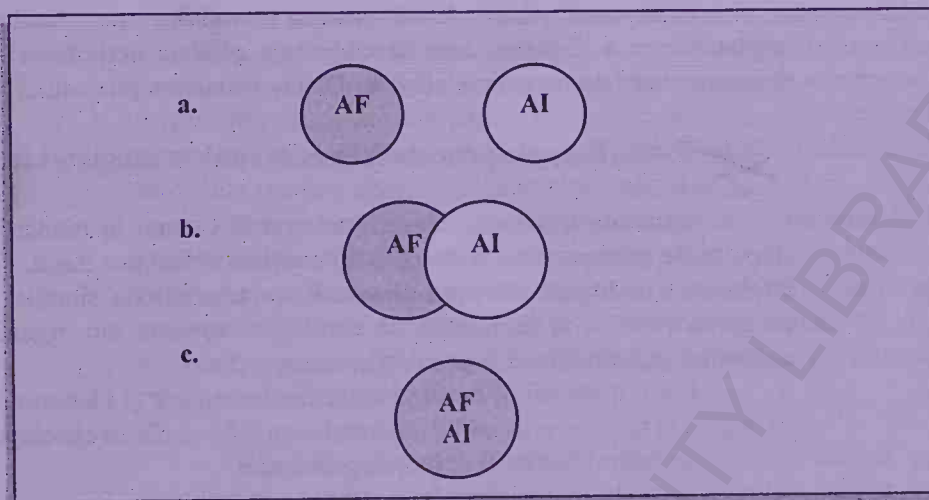


Fig.7.6. Autoritatea formală (AF) și informală (AI) la un decident

Abordări descriptive

Elementul psihologic definitoriu pentru calitatea deciziei este reprezentat de relația dintre decident și cei care implementează decizia. Referitor la acest aspect, trebuie remarcată importanța pregătirii decidentului în domeniul comunicării și al relațiilor dintre oameni, pentru a dezvolta capacitatea acestuia de a comunica și de a dezvolta relații cu alte persoane, de a înțelege natura umană.

7.4. Structura procesului decizional

Abordări normative

Elaborarea și fundamentarea deciziilor strategice și tactice reprezintă un proces, întrucât presupune mai multe etape ce grupează activități specifice. Conținutul, numărul și ordinea etapelor de elaborare a deciziilor depind de natura abordării decizionale.

7.4.1. Abordări decizionale

În teoria managementului, abordările procesului decizional pot fi grupate, după caracterul și utilitatea lor, în două categorii: descriptive și normative.

În contextul unei abordări **descriptive**, procesul decizional se prezintă așa cum se realizează el în activitatea practică a organizației. Potrivit teoriei lui Cyert și March, procesul decizional trebuie tratat în ansamblul său, pentru a evidenția o serie de elemente caracteristice, un accent deosebit punându-se pe factorul uman. Aplicabilitatea acestei abordări a procesului decizional este limitată de faptul că nu prezintă un model de luare a deciziei, care să cuprindă etapele procesului decizional, metodele și tehnicile folosite.

Abordările **normative** prezintă procesul decizional așa cum ar trebui să se desfășoare în practica activității de management, pentru a elabora decizii eficiente. Teoriile care se încadrează în abordarea normativă vizează procesul decizional în ansamblul său, pornind de la o metodologie unitară, care într-o viziune sistemică cuprinde ansamblul etapelor, metodelor și tehnicilor necesare fundamentării deciziei de management.

Elaborarea unei teorii asupra modului de fundamentare și implementare a deciziei, care să constituie ghid în activitatea managerilor, constituie unul dintre avantajele abordării normative a procesului decizional.

7.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic

Structura procesului decizional constă tocmai în numărul și ordinea etapelor de fundamentare a deciziei, în conținutul fiecărei etape. Toate acestea diferă însă în funcție de tipul abordării, caracteristicile situației decizionale concrete, precum și în funcție de condițiile concrete ale organizației și de cunoștințele, calitățile și deprinderile managerilor.

Potrivit abordării normative de fundamentare și elaborare a deciziilor strategice și tactice, procesul decizional cuprinde următoarele etape:

- identificarea și definirea problemei;
- stabilirea variantelor posibile;
- stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale;
- caracterizarea variantelor decizionale;
- alegerea variantei optime;
- aplicarea variantei alese;
- evaluarea rezultatelor.

Aceste etape se parcurg într-o anumită ordine, așa cum reiese din figura 7.7.

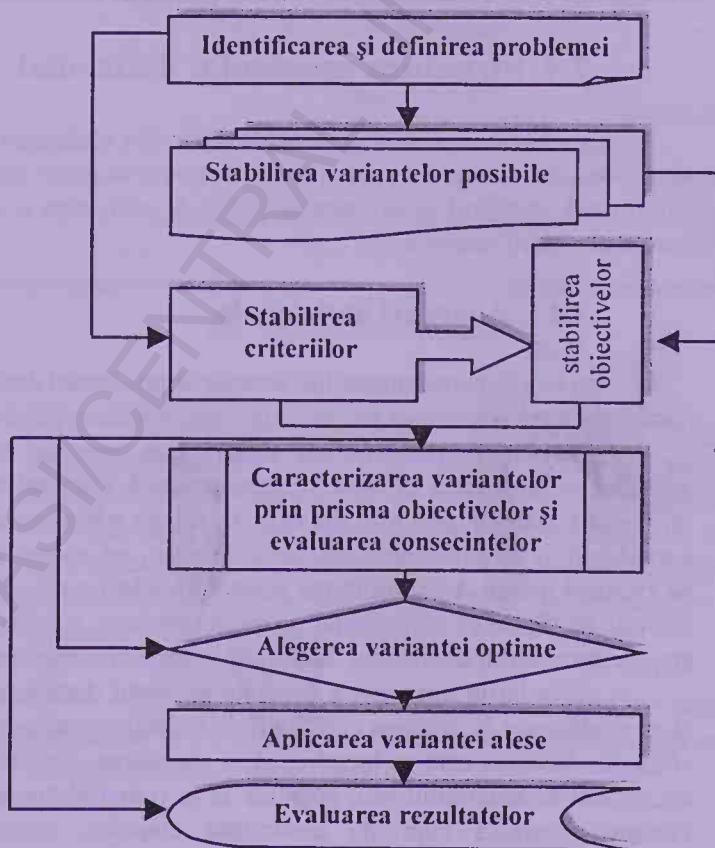


Fig. 7.7. Etapele procesului decizional

Identificarea și definirea problemei

Rolul decidentului individual sau de grup în această etapă constă în a identifica o problemă decizională și a o diferenția de una nedecizională. Sesizarea unei situații decizionale constă în operația de constatare a existenței mai multor căi de acțiune pentru realizarea unui obiectiv. Constatarea se poate baza pe experiența decidentului, sau se poate face prin utilizarea unor metode, între care metoda analogiilor poate juca un rol important.

După identificarea problemei decizionale, decidentul va prezenta într-un scurt rezumat, principalele sale caracteristici. Această definire a problemei decizionale se impune mai mult în cazul deciziilor de grup, întrucât o justă stabilire a situației permite o mai bună comunicare a ideilor între membrii grupului decident. Necunoașterea perfectă a problemei decizionale poate genera efecte negative.

Stabilirea variantelor posibile

Prin identificarea problemei decizionale, în cadrul primei etape, decidentul constată existența mai multor variante. Aceste variante sunt cercetate în amănunt în această etapă prin inventarierea alternativelor posibile de realizare a obiectivelor decizionale. Această inventariere se poate face în funcție de gradul de participare a decidentului prin două căi:

- *inventariere pasivă*, când decidentului i se prezintă variantele, fără ca el să depună un efort în acest sens;
- *inventariere activă*, când însuși decidentul stabilește variantele posibile prin diferite metode, între care analogia joacă un rol important.

Mulțimea variantelor decizionale poate fi finită sau infinită, decidentul alegând varianta optimă folosind – după caz – o serie de metode corespunzătoare proprietăților modelului matematic caracteristic situației decizionale date.

Dacă notăm cu $V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$ mulțimea variantelor decizionale, problema fundamentării deciziei constă în determinarea variantei optime, ca element de preferință a decidentului în funcție de rezultatele potențiale ce s-ar obține.

Variantele unei probleme decizionale pot fi considerate ca mijloace de realizare a unei acțiuni. În această etapă nu se poate vorbi de o importanță mai mare sau mai mică a diferitelor variante, până în momentul alegerii variantei optime.

Stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale

Criteriile de decizie sunt puncte de vedere ale decidentului, cu ajutorul cărora izolează anumite aspecte ale realității. La elaborarea deciziilor pot fi utilizate numeroase criterii, între care: *profitul, calitatea, gradul de încărcare a capacității de producție, durata de realizare a unui obiectiv, volumul de investiții etc.*

Criteriile de decizie se caracterizează prin mai multe niveluri. Astfel, profitul pe unitatea de produs, spre exemplu, prezintă mai multe niveluri, în funcție de sortotipodimensiune, de tehnologia de fabricație etc. Toate aceste niveluri corespundătoare unui criteriu de decizie, pot reprezenta tot atâtea obiective decizionale posibile. Deci, obiectivul unui proces decizional, din punctul de vedere al unui criteriu, este nivelul propus a fi realizat pentru acel criteriu. Spre exemplu, dacă criteriul de decizie este *profitul*, se poate stabili

drept obiectiv „maximizarea profitului”. Sau, dacă criteriul decizional este *durata de realizare a unei lucrări*, obiectivul poate fi „minimizarea duratei” ș.a.m.d.

În cadrul acestei etape a procesului decizional, decidentul trebuie să țină seama de posibilitatea divizării criteriilor, a grupării acestora și de proprietatea de independență a criteriilor.

Două criterii sunt independente dacă alegerea unui obiectiv din punctul de vedere al unui criteriu nu are absolut nicio influență asupra alegerii obiectivului din punctul de vedere al celui alt criteriu.

Caracterizarea variantelor decizionale

Existența mai multor variante pentru realizarea unui obiectiv a fost sesizată în prima etapă, inventarierea tuturor variantelor posibile s-a făcut în etapa a doua, iar în această etapă se caracterizează aceste variante prin prisma obiectivelor și criteriilor decizionale.

Caracterizarea variantelor decizionale constă în stabilirea pentru fiecare variantă a consecințelor, adică a rezultatelor potențiale care se vor obține prin aplicarea acestora. Această stabilire a consecințelor este o activitate de prevedere, care suportă influența mai multor variabile aleatorii. Cu cât se vor stabili mai corect aceste consecințe, cu atât calitatea procesului decizional și implicit a deciziei va fi mai bună, și invers. Consecințele, în raport cu fiecare situație decizională concretă, se vor stabili în condițiile fiecărei stări a naturii, sau stări a condițiilor obiective.

Alegerea variantei optime

Această etapă este cunoscută în literatura de specialitate și sub denumirea de „decizie propriu-zisă”, deoarece în cadrul ei are loc alegerea din mai multe căi de acțiune a uneia care corespunde cel mai bine criteriului sau criteriilor utilizate.

Fiecărei variante a unei situații decizionale îi corespund anumite consecințe. Mulțimea consecințelor constituie baza pentru alegerea variantei optime. Acestea vor fi utilizate în cadrul modelului de fundamentare a deciziilor, model care se alege în funcție de tipul situației decizionale.

Aplicarea variantei alese

După ce decizia a fost adoptată, urmează redactarea, transmiterea și aplicarea acesteia. În cadrul acestei etape un rol deosebit revine decidentului, în ceea ce privește motivarea și transmiterea deciziei luate.

Cu cât decidentul reușește mai mult să motiveze din punct de vedere al eficacității, cu atât aplicarea deciziei respective se va desfășura în condiții mai bune, și invers. Atunci când executantul nu este convins de eficacitatea deciziei, el nu participă cu toată capacitatea sa la realizarea acestei decizii.

Evaluarea rezultatelor

Evaluarea presupune compararea rezultatelor obținute cu obiectivele propuse, în vederea depistării abaterilor. Această etapă are un rol retrospectiv, dar și prospectiv, în sensul că, pe baza ei, se trag concluzii pentru viitor, pentru un nou ciclu de management, care trebuie să se desfășoare la un nivel calitativ superior.

7.5. Rezumat al principalelor probleme

Decizia reprezintă esența oricărui proces de management, aceasta regăsindu-se în exercitarea tuturor funcțiilor managementului și în cadrul tuturor funcțiunilor organizației. Între decizia în general, care poate fi adoptată de orice persoană care urmărește să aleagă dintre mai multe alternative pe aceea care corespunde cel mai bine criteriilor alese, și decizia de management există o anumită diferență. Această diferență provine din specificul managementului ca proces, sau activitate practică, ce constă în influențarea de către conducător (manager, lider) a subordonaților.

Așadar, decizia de management este tot un proces de alegere, din mai multe alternative, a uneia care corespunde cel mai bine obiectivelor stabilite, dar a cărei aplicare influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

În general, procesul decizional (adică acea succesiune de etape necesară adoptării deciziei) cuprinde mai multe componente: decidentul, variantele decizionale, criteriile decizionale, obiectivele decizionale, mediul ambiant și mulțimea consecințelor. Fiecare decizie de management trebuie să fie: fundamentată științific, împuternicită, clară și necontradictorie, oportună, eficientă și completă.

În cadrul unei organizații, datorită complexității activităților desfășurate, pot fi elaborate și aplicate mai multe tipuri de decizii, prin prisma unor criterii de grupare a acestora. Cunoașterea particularităților acestor categorii de situații decizionale prezintă importanță nu numai din punct de vedere teoretic, ci poate, în primul rând, din punct de vedere practic, deoarece soluționarea corectă a acestora și luarea celei mai bune decizii depind de modul de alegere adecvată a metodelor specifice fiecărei categorii de decizii de management. Spre exemplu, nu pot fi soluționate situațiile decizionale în condiții de risc sau incertitudine, cu metode specifice deciziilor în condiții de certitudine, decât făcând rabat la calitatea procesului decizional și implicit a deciziei.

Procesul decizional este puternic influențat de comportamentul decidentului, de aceea se poate vorbi de o psihologie a deciziei, care scoate în evidență mai multe tipuri de decidenți și diferite situații referitoare la raportul dintre competența formală și informală.

7.6. Cuvinte-cheie

- decizie
- decizie de management
- proces decizional
- decident
- consecințe decizionale

- stare a condițiilor obiective
- incertitudine
- risc
- certitudine
- abordare decizională

7.7. Probleme de abordat

1. Rolul deciziei în cadrul procesului de management.
2. Influența tipului de manager asupra procesului decizional.
3. Dependența calității deciziei de structurarea autorității în cadrul organizației.
4. Influența culturii organizației asupra calității deciziei.
5. Perfecționarea procesului de luare a deciziilor de grup.

7.8. Studiu de caz

Societatea pe acțiuni HAȚEGANA este o întreprindere de produse lactate, în care lucrează 40 de persoane. Piața produselor din lapte se dovedește favorabilă vânzării produselor de calitate, astfel că directorul întreprinderii cere serviciului prognoză și strategii să analizeze posibilitățile de dezvoltare a capacității de producție a întreprinderii. În materialul prezentat de serviciul de prognoză și strategii se identifică mai multe posibilități de dezvoltare a întreprinderii, fiecare prezentând anumite avantaje și dezavantaje.

Una dintre posibilitățile de creștere a capacității de producție a întreprinderii constă în achiziționarea unei linii tehnologice, pe lângă cele existente, care va asigura creșterea producției la 3.000 de tone, față de 2.000 de tone, cât produce în prezent. Aceasta presupune însă angajarea a încă trei șoferi și 15 muncitori. Toate acestea s-ar putea realiza în trei luni, iar calitatea produselor obținute ar fi a II-a. Întreaga investiție a fost estimată la 600 de milioane, iar profitul zilnic s-a evaluat la 450.000 lei.

Dublarea suprafeței actualelor clădiri și achiziționarea a patru linii tehnologice din Suedia pot constitui alte posibilități de dezvoltare a întreprinderii. Fiecare linie tehnologică folosește 12 muncitori și are o capacitate de 2.000 de tone. Dezvoltarea activității va impune angajarea a patru șoferi pentru colectarea laptelui cu cisternele, 20 de muncitori indirect productivi, trei persoane la serviciul vânzări, o secretară și un contabil-șef. Achiziționarea liniilor tehnologice din Suedia va asigura realizarea unor produse de calitate extra. Întregul proiect se poate realiza în opt luni, cu o investiție de 2,4 miliarde și va asigura un profit zilnic de 1,5 milioane lei.

O altă posibilitate, pe care o prezintă serviciul de prognoză și strategii, constă în cumpărarea întreprinderii de produse lactate a d-lui Dinu, care trece printr-o serie de dificultăți financiare. Această întreprindere dispune de o linie tehnologică cu o producție zilnică de 1.000 de tone și folosește 30 de angajați. Achiziționarea întreprinderii și reorganizarea ei după principii științifice, precum și achiziționarea a încă două linii tehnologice din Suedia vor necesita un fond de investiții de 1,8 miliarde, o durată de aplicare de două luni și va asigura producerea de produse de calitate I, cu un profit zilnic de 600.000 lei.

Probleme de dezbatere

1. În ce constă situația decizională prezentată?
2. Care sunt alternativele decizionale?
3. Ce criterii și obiective decizionale pot fi remarcate?
4. În ce categorie de decizii poate fi încadrată situația decizională de mai sus?
5. Care sunt etapele procesului decizional care au fost parcurse și care urmează să mai fie parcurse?

7.9. Bibliografie

1. Boldur Gh.
 - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973
2. Burduș E., Căprărescu Gheorghița
 - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
3. Demetrescu M.C.
 - *Metode cantitative de marketing*, Editura Științifică, București, 1972
4. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gheorghița, Verboncu I., Cochină I.
 - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
5. Pintilie C.
 - *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981
6. Rădăceanu E.
 - *Metode decizionale în conducerea sistemelor complexe*, Editura Militară, București, 1985
7. Rodin J. Rene
 - *La traque de la qualite*, Les Editions d'Organizations, Paris, 1988
8. Ursachi I., Burduș E.
 - *Conducerea și organizarea unităților economice*, ASE, București, 1986
9. Ursachi I., Burduș E.
 - *Caiet de lucrări aplicative la organizarea și conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981
10. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gheorghița
 - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

8.1. Conceptul de sistem informațional	196
8.2. Componentele sistemului informațional	197
8.2.1. Data	197
8.2.2. Informația	197
8.2.3. Circuitul informațional	199
8.2.4. Fluxul informațional	201
8.2.5. Procedura informațională	202
8.2.6. Mijloacele de tratare a informațiilor	202
8.3. Funcțiile sistemului informațional	203
8.4. Cerințe de raționalitate a informațiilor	204
8.5. Tehnologia informațională și managementul sistemului de informații	205
8.5.1. Tehnologia informațională (IT)	205
8.5.2. Managementul sistemului de informații (MIS)	206
8.6. Deficiențe majore ale sistemului informațional	207
8.7. Rezumat al principalelor probleme	209
8.8. Cuvinte-cheie	210
8.9. Probleme de abordat	210
8.10. Studiu de caz	210
8.11. Bibliografie	211

SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

Existența omenirii s-a caracterizat prin mai multe perioade, începând cu era glacială, neolitic, Renașterea, era industrială, iar în prezent suntem în era informațională. Spunem că suntem în era informațională deoarece, mai mult decât oricând, informațiile, cunoștințele reprezintă putere, informația reprezintă cea mai importantă resursă.

În zilele noastre, a realiza afaceri eficiente presupune a pune informații corecte în mâna unor oameni competenți la momentul potrivit. Aceasta presupune însă ca sistemul informațional al managementului să dispună de o tehnologie informațională (IT – *Information Technology*) adecvată stadiului actual de dezvoltare pe plan mondial.

8.1. Conceptul de sistem informațional

Definirea
sistemului
informațional

Sistemul informațional este reprezentat de *ansamblul datelor, informațiilor, circuitelor, fluxurilor, procedurilor informaționale, precum și a mijloacelor de tratare a informațiilor, care contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor organizației.*

Ca o componentă a managementului organizației, sistemul informațional se concepe, se proiectează și funcționează cu scopul realizării obiectivelor stabilite prin strategiile și tacticile organizației. Ca urmare, orice modificare ce apare în strategia sau tactica organizației, în structura organizatorică sau în metodele de management utilizate în cadrul organizației trebuie să fie urmate de adaptări ale sistemului informațional. Acesta se adaptează și la schimbările care au loc în mediul extern al organizației. Dar și schimbările din cadrul sistemului informațional determină schimbări în celelalte componente ale managementului organizației.

Odată cu apariția mijloacelor electronice de prelucrare a informațiilor a început să se vorbească de sistemul informatic, care nu trebuie confundat cu sistemul informațional, chiar atunci când avem de a face cu o informatizare avansată a organizației.

Definirea
sistemului
informatic

Sistemul informatic reprezintă *acea componentă a sistemului informațional care vizează culegerea, transmiterea, prelucrarea și stocarea informațiilor cu ajutorul mijloacelor electronice de calcul.*

Rezultă că între sistemul informatic și sistemul informațional există o relație de la parte la întreg, în sensul că unul este inclus în celălalt. Sistemul informatic, mai mult sau mai puțin dezvoltat, face parte din sistemul informațional al organizației. Fiecare dintre acestea caracterizându-se prin aceleași componente, dar cu forme de culegere, prelucrare, transmitere și stocare diferite.

8.2. Componentele sistemului informațional

8.2.1. Data

Data

Data reprezintă descrierea cifrică sau letrică a unui proces, fenomen, obiect.

Toate descrierile referitoare la procese, fenomene, obiecte, în general referitoare la realitatea ce ne înconjoară, reprezintă date. Adesea, acestea se numesc și informații, ceea ce nu este întotdeauna adevărat, deoarece între date și informații există anumite deosebiri esențiale.

8.2.2. Informația

Definirea informației

Informația este reprezentată de acea dată care aduce receptorului un plus de cunoaștere, privind direct sau indirect procesul, fenomenul sau obiectul pe care-l descrie.

Caracteristicile informației

Orice informație prezintă mai multe *caracteristici*, între care enumerăm următoarele:

- *starea informației*, care poate fi:
 - *statică (semantică)*, atunci când exprimă indicația despre procesul, fenomenul sau obiectul respectiv;
 - *dinamică*, atunci când exprimă efectul asupra receptorului;
- *cantitatea de informații*, exprimată de volumul de informații despre un proces, fenomen sau obiect, care exprimă și gradul de organizare;
- *entropia informațională*, care exprimă gradul de dezorganizare, dat de gradul de nedeterminare a unui câmp de probabilități, exprimat matematic prin relația:

$$H_n(A) = - \sum_{i=1}^n p_i \log_2 p_i,$$

unde:

H_n – entropia celor (n) evenimente;

A – câmpul de (n) evenimente;

p_i – probabilitatea de realizare a evenimentului (i),

- *vârsta informației*, exprimată de intervalul de timp dintre momentul înregistrării și momentul utilizării informației;
- *frecvența informației*, dată de ritmul în care informația parcurge traiectul dintre emițător și receptor.

Tipologia informațiilor

Informațiile se pot clasifica după mai multe criterii, așa cum rezultă din tabelul 8.1.

Tabelul 8.1

Criteriul de clasificare	Categoriile de informații	Principalele caracteristici
Modul de exprimare	<i>Orale</i>	- exprimate prin viu grai - sunt nuanțate - se transmit rapid - nu sunt controlabile - interpretabile - sunt mai ieftine
	<i>Scrise</i>	- consemnate pe suport - se pot stoca - controlabile - se transmit mai greu
	<i>Audiovizuale</i>	- rapide - se pot nuanța - sunt costisitoare - se pot stoca
Gradul de prelucrare	<i>Primare</i>	- nu au suferit prelucrări - caracter analitic - diverse
	<i>Intermediare</i>	- se află în diferite stadii de prelucrare - situate la nivel inferior și mediu al managementului
	<i>Finale</i>	- au suferit integral procesul de prelucrare - au caracter sintetic - sunt complexe - se adresează de obicei managementului de nivel superior
Direcția vehiculării	<i>Descendente</i>	- se transmit de la nivelurile superioare spre cele inferioare sub forma deciziilor - declanșează acțiuni - au caracter imperativ
	<i>Ascendente</i>	- se transmit de la nivelurile inferioare spre cele superioare - reflectă modul de realizare a obiectivelor - servesc exercitării funcției de coordonare și control
	<i>Orizontale</i>	- se transmit între posturi situate pe același nivel ierarhic - servesc coordonării activităților și evitării nivelului ierarhic
Modul de organizare a înregistrării și prelucrării	<i>Tehnico-operative</i>	- se referă la localizarea în timp și spațiu a proceselor - servesc la controlul executanților - puțin prelucrate
	<i>De evidență contabilă</i>	- reflectă înregistrarea patrimoniului
	<i>Statistice</i>	- sunt sintetice - au caracter postoperativ - periodice - în general prelucrate
Proveniență	<i>Exogene</i>	- provin din afara organizației - se referă la starea mediului extern - în general sunt obligatorii
	<i>Endogene</i>	- provin din cadrul organizației - sunt eterogene - prelucrate diferit
Destinație	<i>Interne</i>	- se adresează unor destinatari din cadrul organizației - grad de formalizare redus

	<i>Externe</i>	- se adresează unor destinatari din afara organizației - grad de agregare ridicat - selective
Obligativitate	<i>Imperative</i>	- emise de manageri pentru executanți - se prezintă sub formă de decizii
	<i>Indicative</i>	- servesc doar la informare - diverse
Natura proceselor reflectate	<i>Cercetare-dezvoltare</i>	- referitoare la introducerea noului
	<i>Comerciale</i>	- referitoare la relațiile organizației cu mediul extern
	<i>De producție</i>	- reflectă procesele de producție
	<i>Financiar-contabile</i>	- vizează resursele financiare și mișcarea patrimoniului
	<i>De resurse umane</i>	- reflectă resursa umană a organizației

8.2.3. Circuitul informațional

Definirea
circuitului
informațional

Circuitul informațional reprezintă *traiektul parcurs de informații de la emițător la receptor*.

În cadrul unei organizații pot fi concepute și proiectate mai multe tipuri de circuite informaționale. Gruparea acestora după mai multe criterii este prezentată în tabelul 8.2.

Tabelul 8.2

Criteriul de clasificare	Tipuri de circuite	Caracteristici
Direcția de vehiculare	<i>Verticale</i>	- se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care există relații de subordonare - pe ele se vehiculează informații ascendente și descendente - au ca fundament organizatoric relațiile ierarhice
	<i>Orizontale</i>	- se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe același nivel ierarhic - pe ele se vehiculează informații orizontale - au ca fundament organizatoric relațiile de cooperare
	<i>Oblice</i>	- se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite, dar între care nu există relații de subordonare nemijlocite - au ca fundament organizatoric relațiile de stat-major
Frecvența	<i>Periodice</i>	- se stabilesc pe baza unor procese care se repetă la anumite intervale de timp - reflectă caracterul ciclic al proceselor - sunt cele mai numeroase
	<i>Ocazionale</i>	- se stabilesc pentru situații deosebite - sunt mai puțin numeroase
Configurația	<i>Liniare</i>	- urmăresc traseul relațiilor ierarhice, de cooperare sau de stat-major
	<i>Ondulatorii</i>	- reflectă schimbarea permanentă a nivelului ierarhic
	<i>Arc</i>	- urmăresc traseul transmiterii unei decizii și a informării despre modul de aplicare
	<i>Spirală</i>	- prezintă o informare complexă atât pe verticală, cât și pe orizontală

Proiectarea diferitelor tipuri de circuite informaționale, prezentate mai sus, depinde de natura activităților desfășurate în cadrul organizației, de particularitățile managementului organizației, de gradul de organizare a proceselor din cadrul organizației și de obiectivele stabilite pentru o anumită perioadă.

Reprezentarea grafică a tipurilor de circuite informaționale prezentate în tabelul 8.2 după criteriul configurație se prezintă în figurile 8.1, 8.2, 8.3 și 8.4.

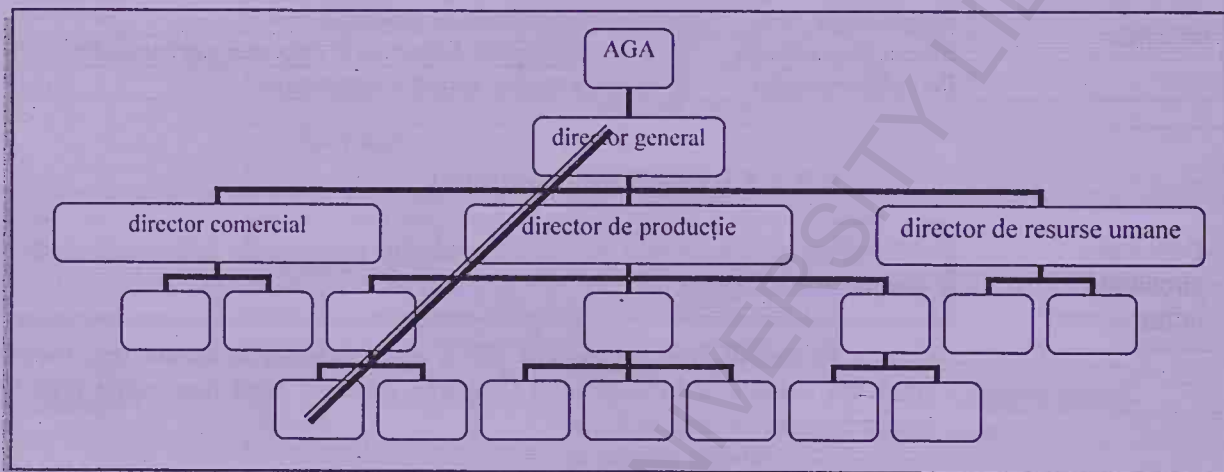


Fig. 8.1. Circuit liniar

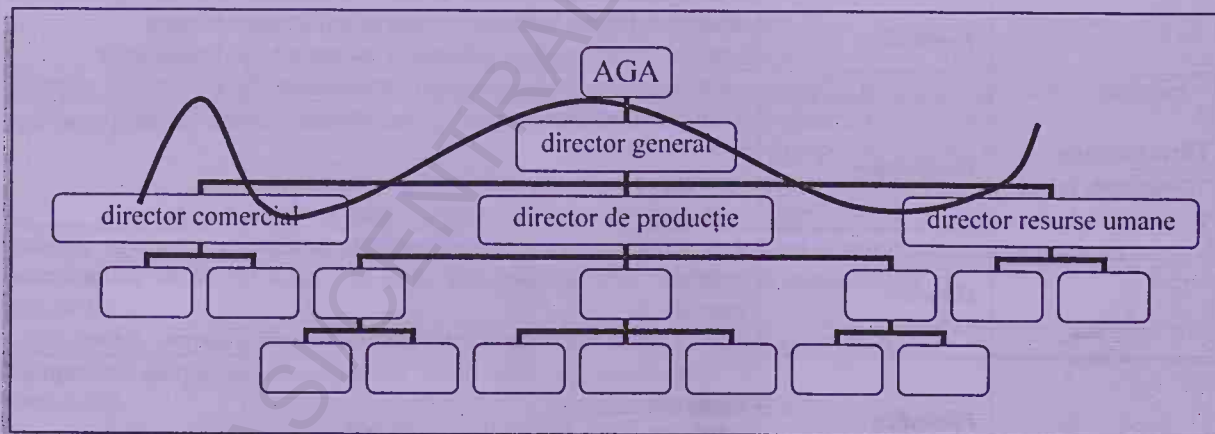


Fig.8.2. Circuit ondulatoriu

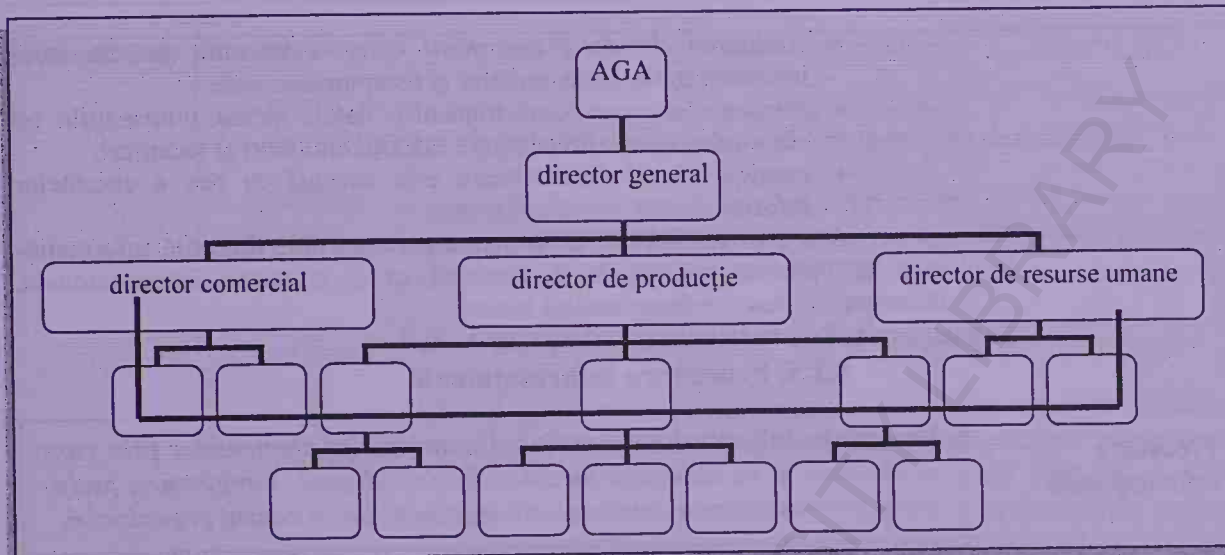


Fig.8.3. Circuit arc

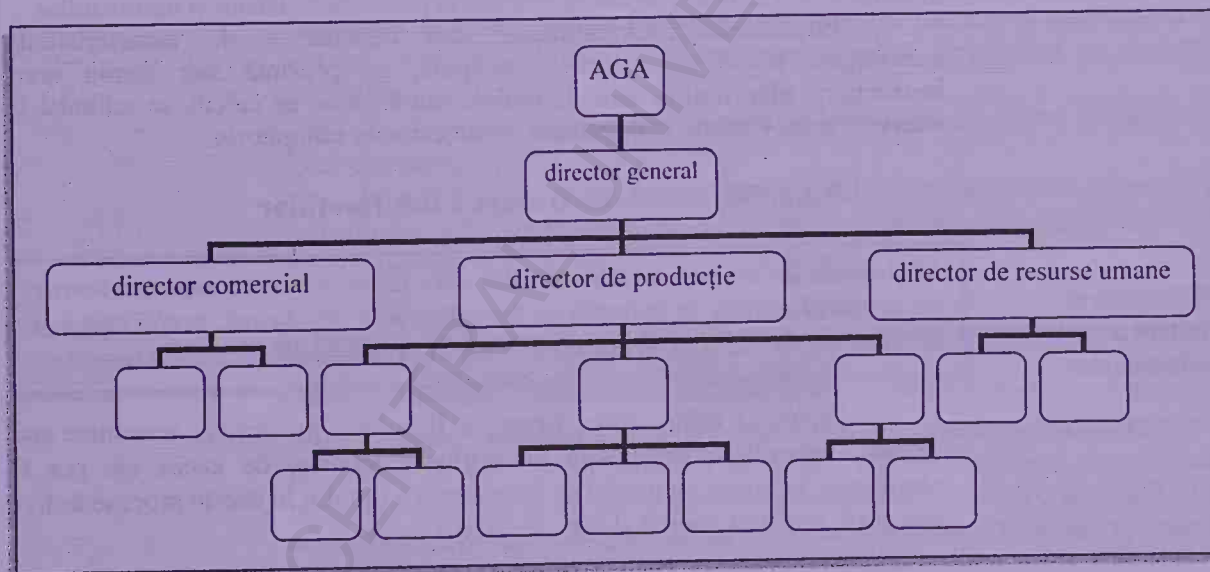


Fig. 8.4 Circuit spirală

8.2.4. Fluxul informațional

Definirea fluxului
informațional

Fluxul informațional este reprezentat de *ansamblul datelor și/sau informațiilor vehiculate cu o anumită viteză, frecvență și pe anumiți suporți informaționali între emițător și receptor.*

Parametrii
fluxurilor

Fluxurile informaționale se caracterizează prin mai mulți parametri, între care:

- *viteza* cu care sunt transmise informațiile pe circuitele informaționale respective;

- *cantitatea de date, informații* care se transmit pe circuitele informaționale, între emițător și receptor;
- *frecvența* cu care sunt transmise datele și/sau informațiile pe circuitele informaționale între diferiții emițători și receptori;
- *configurația fluxurilor*, care este aceeași cu cea a circuitelor informaționale corespunzătoare.

Așa cum rezultă din prezentarea parametrilor, fluxurile informaționale se încadrează în aceleași categorii ca și circuitele informaționale, deoarece acestea urmăresc același traseu.

8.2.5. Procedura informațională

Procedura informațională

Procedura informațională constă din *ansamblul elementelor prin care se stabilesc și se utilizează modalitățile de culegere, înregistrare, prelucrare și transmitere a datelor și/sau informațiilor în cadrul organizației.*

Procedurile informaționale se concretizează în suporturi informaționale utilizate (hârtie, suporturi magnetice etc.), în operații executate asupra datelor și informațiilor și în relații de calcul utilizate în prelucrarea datelor și informațiilor.

Procedurile informaționale sunt dependente de caracteristicile activităților pentru care sunt concepute, se prezintă sub forma unor instrucțiuni, algoritmi de calcul, modele sau formule de calcul, se schimbă la intervale relativ scurte și în general au un caracter obligatoriu.

8.2.6. Mijloacele de tratare a informațiilor

Mijloacele de tratare a informațiilor

Mijloacele de tratare a informațiilor sunt reprezentate de *suportul tehnic cu ajutorul căruia se colectează, înregistrează, stochează, prelucerează și se transmit datele și informațiile în cadrul organizației.*

Datele și informațiile, pentru a fi culese, prelucrate, transmise sau stocate, necesită o diversitate de mijloace tehnice, de aceea ele pot fi clasificate, în raport cu gradul de intervenție a omului în aceste procese în trei categorii, așa cum rezultă și din tabelul 8.3.

Tabelul 8.3

Tipul	Categorii de mijloace de tratare	Caracteristici esențiale
Manuale	- creion - pix - stilou	- viteză redusă de tratare a informațiilor - în general, folosesc hârtia ca suport informațional - cost relativ scăzut - conduc de multe ori la unele greșeli în prelucrarea și transmiterea informațiilor
Mecanice	- mașină de scris - mașină de calcul - mașină de facturat și contabilizat - echipamente mecanografice	- viteză de prelucrare mai mare decât a mijloacelor manuale - folosesc diferite mecanisme în procesul tratării informațiilor - pot dispune de o mică memorie internă - sunt relativ mai costisitoare decât mijloacele manuale - contribuie la creșterea gradului de siguranță în procesul de tratare a informațiilor

Automatizate	- calculatoare electronice	- viteză mare de prelucrare a informațiilor - sunt cele mai costisitoare - dispun de memorie internă și externă mare - prezintă cea mai mare siguranță în procesul de tratare a informațiilor - posibilități mari de stocare a informațiilor - sunt foarte adaptabile la situațiile concrete din fiecare organizație - în general, necesită forță de muncă specializată
---------------------	--	---

8.3. Funcțiile sistemului informațional

Sistemul informațional al organizației este strâns legat de structura organizatorică și de sistemul decizional, cu care prezintă numeroase interdependențe. Spre exemplu, volumul de informații dintr-un anumit domeniu determină mărimea subdiviziunii organizatorice concepute pentru prelucrarea acestora. Pe de altă parte, numărul de niveluri ierarhice stabilite cu ocazia organizării structurale determină lungimea circuitelor și fluxurilor informaționale.

Referitor la interdependența dintre sistemul informațional și sistemul decizional, se poate preciza faptul că toate deciziile din cadrul organizației se iau pe bază de informații, de calitate acestora depinzând și calitatea deciziilor.

Apoi, toate componentele sistemului informațional depind de deciziile luate de managementul organizației.

În concluzie, se poate aprecia că sistemul informațional îndeplinește, în cadrul unei organizații, unele funcții de bază, între care: *funcția decizională*, *funcția operațională* și *funcția de documentare*.

Funcția decizională

Funcția decizională exprimă menirea sistemului informațional de a asigura toate informațiile necesare luării deciziilor.

Decizia constituind esența procesului de management, asigurarea procesului de luare a deciziilor cu informații corecte, oportune și complete, prezintă o importanță deosebită pentru managementul oricărei organizații. Așa se explică preocuparea organizațiilor de a folosi cele mai adecvate proceduri informaționale și cele mai perfecționate mijloace de tratare a informațiilor, care să creeze premisele unei informări adecvate a centrelor de decizie din cadrul organizației.

Funcția operațională

Funcția operațională constă în rolul sistemului informațional de a declanșa complexul de acțiuni necesare realizării obiectivelor organizației.

Declanșarea tuturor activităților ocazionate de punerea în aplicare a deciziilor luate de managementul organizației și implicit de realizare a obiectivelor nu poate fi concepută fără informarea centrelor efectorii despre condițiile în care trebuie să acționeze. Spre exemplu, transmiterea deciziilor către executanți se face prin intermediul sistemului informațional, respectivele decizii fiind informații pentru cei care le vor pune în aplicare.

Funcția de documentare

Funcția de documentare constă în *rolul sistemului informațional de a face cunoscute realizările din diferite domenii de activitate, astfel încât personalul să profite de respectivele cunoștințe în activitatea pe care o desfășoară.*

Indiferent de domeniul în care lucrează personalul din cadrul unei organizații și indiferent că este vorba de manageri sau de executanți, toți au nevoie de a se informa despre cele mai noi cunoștințe din specialitatea lor.

8.4. Cerințe de raționalitate a informațiilor

Asigurarea condițiilor pentru îndeplinirea corectă a funcțiilor sistemului informațional, inclusiv de exercitare corectă a funcțiilor managementului în cadrul unei organizații, presupune ca informațiile vehiculate să răspundă unor cerințe de raționalitate (evidențiate în tabelul 8.4).

Tabelul 8.4

Cerința de raționalitate	Semnificația cerinței
<i>Realismul</i>	Informațiile trebuie să fie reale, în sensul că trebuie să reflecte întocmai procesele, fenomenele sau obiectele pe care le descriu, chiar în condițiile în care respectivele informații devin indezirabile.
<i>Complexitatea</i>	Complexitatea informațiilor exprimă nevoia ca acestea să redea procesul, fenomenul sau obiectul prin prisma diferitelor variabile de natură tehnică, economică, social-culturală, juridică etc.
<i>Claritatea și concizia</i>	Această cerință presupune ca informațiile să cuprindă elementele de noutate, dar esențiale, ale descrierii procesului, fenomenului sau obiectului la care se referă.
<i>Fiabilitatea</i>	Informațiile trebuie să fie fiabile, adică să cuprindă toate elementele care să le facă utilizabile o perioadă de timp cât mai îndelungată.
<i>Oportunitatea</i>	Oportunitatea informației se explică prin asigurarea acesteia la momentul potrivit pentru a fi folosită în luarea deciziilor și declanșarea acțiunilor.
<i>Dinamismul</i>	Dinamismul informațiilor presupune nevoia ca acestea să reflecte procesele, fenomenele sau obiectele descrise în evoluția lor.
<i>Adaptabilitatea</i>	Modul de prezentare a informațiilor trebuie adaptat la specificul receptorului, prin prisma nivelului de pregătire, a gradului de informare și a timpului de care dispune pentru recepționarea informației.

În procesele de proiectare, perfecționare și funcționare a sistemului informațional trebuie să se urmărească respectarea acestor cerințe de raționalitate, pentru toate informațiile utilizate în cadrul organizației. Evident că nu în toate situațiile se respectă întocmai aceste cerințe. Aceasta nu înseamnă că nu avem de a face cu un sistem informațional, dar cu cât ele vor fi mai bine respectate, cu atât eficacitatea informațiilor va fi mai mare, iar procesele decizionale și în general procesele de management vor fi de o calitate superioară. Toate acestea creează premisele pentru un management performant.

8.5. Tehnologia informațională (IT – *Information Technology*) și managementul sistemului de informații (MIS – *Management Information System*)

Când se vorbește de sistemul informatic al organizației, adesea se fac referiri la unele concepte intrate deja în limbajul specialiștilor în management, între care și cele referitoare la tehnologia informațională (IT) și managementul sistemului de informații (MIS). Fără a ne propune de a detalia aceste concepte, considerăm că este util de a furniza una dintre accepțiile mai des întâlnite în rândul specialiștilor.

8.5.1. Tehnologia informațională (IT)

Definire

Adesea, conceptul de tehnologie informațională este folosit pentru a defini întreaga arie de cuprindere a managementului sistemului de informații dintr-o organizație. Într-adevăr, tehnologia informațională reprezintă o componentă de bază a managementului sistemului de informații, dar nu se suprapune cu acesta, întrucât trebuie luate în considerare și celelalte componente, care sunt informațiile și oamenii.

Tehnologia informațională (IT) este reprezentată de un ansamblu de instrumente care ajută la furnizarea de informații corecte, la momentul oportun, unor persoane adecvate.

În această definiție, prin persoane adecvate trebuie să înțelegem destinatarii informațiilor care au nevoie de acele informații pentru a lua decizii de calitate sau de a declanșa acțiuni care să faciliteze aplicarea deciziilor luate. Tehnologia informațională ajută managerii să ia decizii, și pe executanți să le aplice. Tehnologia informațională este una dintre cele mai importante resurse în cadrul afacerilor din zilele noastre.

Caracteristici

Tehnologia informațională este reprezentată de orice calculator electronic, pe care oamenii îl folosesc pentru prelucrarea informațiilor sau ca suport de informații. Tehnologia informațională include tastatura, monitorul, modemurile, unitatea centrală, sistemul de operare, softwareul aferent, în general toate cele necesare prelucrării electronice a informațiilor.

În afaceri, tehnologia informațională se folosește în primul rând ca suport de prelucrare a informațiilor. Dar, pentru că tehnologia informațională (IT) reprezintă un ansamblu de instrumente pentru tratarea informațiilor, ele pot fi categorisite după felul sarcinilor de prelucrare la care sunt utilizate, ca în tabelul 8.5.

Tabelul 8.5

Natura procesării informațiilor	Descrierea operației de prelucrare	Tehnologia informațională (instrumentarul IT)
Înregistrarea informației	Obținerea informației din locul de producere	<i>Tehnologii de intrare</i> • mouse • tastatură • scanner
Transformarea informației	Prezentarea informației în forma cea mai folosită	<i>Tehnologie de ieșire</i> • ecran • imprimantă • difuzor
Crearea informației	Prelucrarea informațiilor pentru a obține noi informații	<i>Tehnologie software</i> • word • powerpoint • sisteme expert
Păstrarea informației	Înregistrarea informației pentru a fi folosită în viitor	<i>Tehnologie de stocare</i> • hard-disk • CD-ROM • tape
Comunicarea informației	Trimiterea informației altor persoane sau în alte locuri	<i>Tehnologie de telecomunicații</i> • modem • satellite • digital pager

Pe lângă faptul că tehnologia informațională contribuie la tratarea informațiilor, aceasta *face posibil și procesul inovării*, întrucât poate conduce la crearea de aplicații informatice care să fie folosite în cadrul organizației.

Tehnologia informațională (IT) poate fi folosită în cadrul afacerilor și pentru *comprimarea spațiului și timpului*, dacă luăm în considerare faptul că într-un spațiu extrem de mic poate fi înmagazinată o cantitate impresionantă de informații, sau dacă ne gândim la viteza extraordinară cu care sunt prelucrate și pot fi transmise informațiile la distanțe foarte mari.

Tehnologia informațională (IT) ajută la evaluarea informațiilor prin prisma timpului, a formei și a conținutului lor. Aceasta pentru că fiecare informație poate să prezinte sau nu o anumită valoare. Spre exemplu, dacă se primește o informație astăzi, de care era nevoie ieri, respectiva informație nu mai are nicio valoare. Sau dacă se primește o informație care a fost incorect prelucrată (incorect calculată) ea nu mai prezintă nicio valoare. Așadar, folosind cele trei dimensiuni ale informației (timp, formă, conținut), cu ajutorul tehnologiei informaționale se pot evalua corect informațiile.

8.5.2. Managementul sistemului de informații (MIS)

Informațiile care intră în cadrul organizației pot fi înregistrate, prelucrate și stocate într-o bază de date. Angajații organizației, indiferent de locul de muncă, au nevoie să aibă acces la respectivele informații, de aceea ele trebuie planificate, organizate, gestionate, sau, altfel spus, este nevoie de un management al sistemului de informații (Management Information Systems – MIS).

Definire

Managementul sistemului de informații (MIS) constă în planificarea, dezvoltarea și gestionarea unei baze de date folosind tehnologia informațională pentru a ajuta oamenii să-și îndeplinească mai bine sarcinile.

Managementul sistemului de informații este deci un sistem care furnizează periodic rapoarte predeterminate sub forma unor sinteze din baza de date. Adesea, această componentă a sistemului informațional se denumește „sistemul de alertare a managementului”, deoarece are ca scop atenționarea, în special a managerilor, despre existența sau posibilitatea existenței unor probleme sau oportunități. Managementul sistemului de informații poate fi reprezentat grafic ca în figura 8.5.

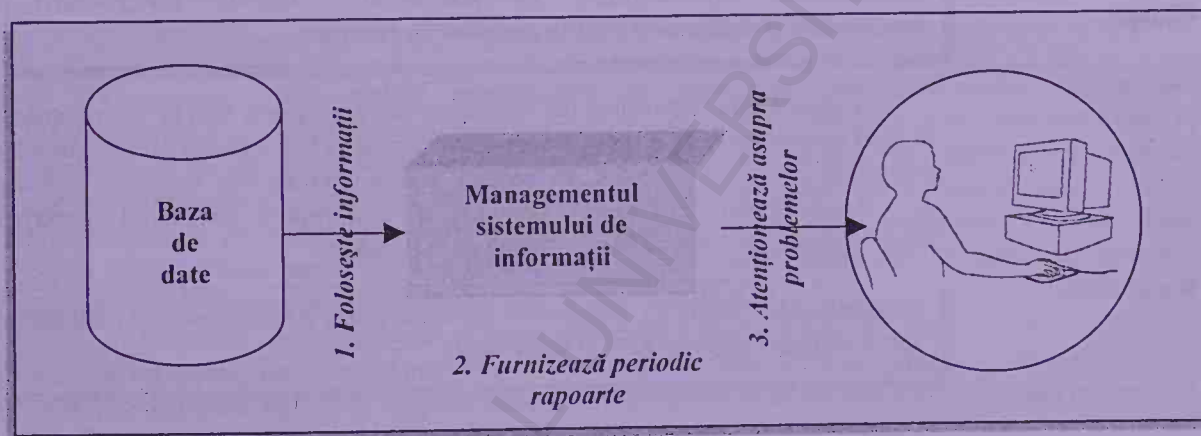


Fig. 8.5. Rolul managementului sistemului de informații

Deși vizează în principal managementul organizației, managementul sistemului de informații poate ajuta oamenii să acționeze la locul și momentul potrivit. Spre exemplu, informațiile cuprinse în rapoartele întocmite periodic pot determina executanții să alimenteze locurile de muncă.

8.6. Deficiențe majore ale sistemului informațional

În urma studiilor realizate în cadrul organizațiilor, referitoare la sistemul informațional, s-a constatat că există anumite deficiențe tipice, relativ frecvente, care se întâlnesc în multe dintre organizații, și care sunt cauzate de erori de concepere și/sau funcționare a acestuia. Între aceste deficiențe tipice pot fi enumerate: *distorsiunea*, *filtrajul*, *redundanța* și *supraîncărcarea canalelor de comunicații*, *scurtcircuitarea*.

Distorsiunea

Distorsiunea constă în modificarea parțială sau totală, neintenționată, a conținutului unor informații pe parcursul culegerii și transmiterii acestora de la emițător la receptor.

Distorsiunea poate să apară din mai multe cauze, între care principalele sunt:

- diferențele în pregătirea persoanelor care vehiculează informațiile;
- folosirea de suporturi informaționale necorespunzătoare;
- manipularea necorespunzătoare a suporturilor informaționale;
- utilizarea de mijloace necorespunzătoare pentru culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor.

Apariția distorsiunii poate fi favorizată și de o structură organizatorică necorespunzătoare și chiar de un stil de management necorespunzător. Indiferent însă care ar fi cauzele, distorsiunea are efecte nefavorabile asupra funcționării organizației și în primul rând asupra procesului de luare a deciziilor de către manageri.

Filtrajul

Filtrajul constă în modificarea parțială sau totală, în mod intenționat, a conținutului informațiilor, pe parcursul culegerii, înregistrării, prelucrării și transmiterii de la emițător la receptor.

Filtrajul este determinat de intervenția unor persoane asupra informațiilor, în mod intenționat, din anumite interese, cu scopul ca beneficiarul informațiilor să primească un mesaj schimbat. În general, aceste interese sunt legate de tendința de a denatura realizările dintr-o perioadă, de a se proteja personalul împotriva unor sancțiuni, de a schimba autoritatea unor persoane.

Redundanța

Redundanța constă în culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea repetată a unor date și informații.

Cauzele apariției redundanței se regăsesc în conceperea și proiectarea defectuoasă a structurii organizatorice și/sau a sistemului informațional. Între principalele cauze pot fi menționate:

- coordonarea defectuoasă sau lipsa coordonării unor activități;
- nerespectarea principiului unității de decizie și acțiune;
- tendința de supradimensionare a unor subdiviziuni organizatorice;

Efectele unei astfel de defecțiuni se concretizează în consum nejustificat de timp, risipă de materiale, costuri ridicate și în final o eficiență redusă a activităților desfășurate.

Supraîncărcarea canalelor de comunicații

Supraîncărcarea canalelor de comunicații constă în culegerea, prelucrarea și transmiterea unor date și/sau informații inutile prin mijloacele de comunicații.

Între principalele cauze ale apariției acestei deficiențe pot fi enumerate următoarele: redundanța, neaplicarea managementului prin excepții, proiectarea defectuoasă a sistemului informațional, insuficienta pregătire a managerilor și a executanților, tendința unora de a supralicita realizările, de a-și face cunoscute acțiunile întreprinse.

Efectele acestei deficiențe se concretizează în consum nejustificat de timp de muncă din partea managerilor, costuri ridicate și în final o eficiență redusă a activităților desfășurate.

Scurtcircuitarea

Scurtcircuitarea constă în *eliminarea intenționată din cadrul circuitelor și fluxurilor informaționale a unor persoane sau subdiviziuni organizatorice.*

Principalele cauze ale acestei defecțiuni sunt:

- nevoia de a scurta circuitele informaționale;
- intenția de a ascunde anumite deficiențe;
- relațiile necorespunzătoare dintre anumite persoane.

Toate aceste deficiențe au efecte negative asupra managementului organizației și a eficienței economice a acesteia.

8.7. Rezumat al principalelor probleme

Comunicarea în cadrul organizației se realizează prin intermediul sistemului informațional și al sistemului informatic. Între cele două subsisteme precizate anterior există o relație ca de la întreg (subsistemul informațional) la parte (subsistemul informatic). Ambele prezintă aproximativ aceleași componente (date, informații, circuite informaționale, fluxuri informaționale, proceduri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor), cu deosebirea că, în cazul subsistemului informațional, toate acestea sunt considerate în contextul folosirii mijloacelor de tratare electronică a datelor și informațiilor.

Subsistemul informațional al unei organizații îndeplinește în principal trei funcții de bază: decizională, prin faptul că asigură toate informațiile necesare fundamentării deciziilor, operațională, prin faptul că asigură transmiterea deciziilor centrelor efectorii pentru punerea în aplicare a acestora și de documentare deoarece asigură culegerea informațiilor necesare organizației pentru buna funcționare a acesteia.

Indiferent de nivelul ierarhic la care se folosesc, de compartimentele în care se prelucrează sau de persoanele care le vehiculează, informațiile din cadrul organizației trebuie să respecte anumite cerințe, între care: realismul, complexitatea, claritatea, concizia, fiabilitatea, oportunitatea, dinamismul și adaptabilitatea.

Strâns legat de conceptul de sistem informațional și informatic se folosesc și conceptele de tehnologie informațională (IT), ca ansamblu de instrumente care ajută la furnizarea de informații corecte, la momentul oportun unor persoane adecvate, și de managementul sistemului de informații (MIS), ca un proces de planificare, dezvoltare și gestionare a bazei de date folosind tehnologia informațională, pentru a ajuta oamenii să-și îndeplinească mai bine sarcinile.

Deși fiecare organizație, sau componentă a acesteia prezintă deficiențe specifice în domeniul sistemului informațional, totuși unele dintre aceste deficiențe se regăsesc mai frecvent, ceea ce justifică denumirea lor ca deficiențe majore, între acestea fiind: distorsiunea, filtrajul, redundanța, supraîncărcarea canalelor de comunicații și scurtcircuitarea. Eliminarea acestor deficiențe majore și perfecționarea sistemului informațional și/sau informatic, în general, presupun o analiză a cauzelor care generează respectivele disfuncționalități și luarea unor măsuri de eliminare a lor.

8.8. Cuvinte-cheie

- sistem informațional
- sistem informatic
- tehnologie informațională
- managementul sistemului de informații
- dată
- informație
- scurtcircuitare
- circuit informațional
- flux informațional
- procedură informațională
- mijloace de tratare a informațiilor
- distorsiune
- filtraj
- redundanță
- supraîncărcarea canalelor de comunicații

8.9. Probleme de abordat

1. Caracterizați relația comunicare – sistem informațional.
2. În condițiile folosirii mijloacelor electronice de prelucrare a informațiilor se mai poate vorbi de un sistem informațional?
3. Cum influențează sistemul informațional organizarea structurală a organizației?
4. Precizați câteva influențe ale sistemului informațional al unei organizații asupra metodelor folosite în fundamentarea deciziilor.
5. Precizați câteva interdependențe între organizarea procesuală și sistemul informațional.

8.10. Studiu de caz

Întreprinderea VICTORIA a fost înființată de un grup de prieteni, care au hotărât să-și încerce norocul într-o activitate privată de producție, convinși fiind că viitorul economiei românești aparține acestui sector, în care întreprinderile mici și mijlocii vor juca un rol important. Doi dintre ei erau absolvenți ai facultății de metalurgie din cadrul Politehnicii – București, așa că au hotărât să achiziționeze vechiul furnal care a funcționat în cadrul combinatului metalurgic ce se afla în faliment, din cauza lipsei de comenzi și în general a unei activități de management deficitare. Al treilea era economist, așa că asigurau o combinație destul de avantajoasă pentru a-și pune în valoare cunoștințele în demersul lor de a oferi pe piață fonta de care considerau că economia românească încă mai are nevoie.

Evidențele în cadrul întreprinderii erau ținute manual, mai ales din cauza unei dotări necorespunzătoare cu mijloace electronice de calcul dar, și din cauza volumului încă mic de prelucrări ale informațiilor. Nu făcea excepție nici factura fiscală, un formular cu regim special de înscriere și de numerotare, tipărit în blocuri cu câte 150 de file, formate din 50 de seturi a câte trei file în culori diferite: albastru, roșu și verde.

Factura fiscală, întocmită numai de plătitorii de TVA, servește ca document pentru decontarea produselor și mărfurilor livrate, a lucrărilor executate sau a serviciilor prestate, însoțește marfa pe timpul transportului, servește la încărcarea gestiunii primitivului, este un document justificativ de înregistrare în contabilitatea furnizorului și a cumpărătorului.

Factura se întocmește în trei exemplare, din care: exemplarul albastru (originalul) este trimis clientului, exemplarul roșu se pune la dosarul firmei, iar exemplarul verde rămâne la cotor. În momentul în care se anulează o factură, se anulează toate cele trei exemplare. Originalul se trimite prin fax, apoi prin poștă cu confirmare de primire.

Angajata întreprinderii VICTORIA, care trebuia să completeze factura pentru o cantitate de fontă ce urma să fie expediată unui beneficiar, a completat o cantitate de marfă mai mare decât comanda din contract, pentru a avea posibilitatea sustragerii ulterioare a unei anumite cantități pentru propriile nevoi, și implicit o valoare mai mare a mărfii expediate. În plus, din neatenție, la denumirea produselor a completat numai denumirea de „fontă”, în loc de „fontă cenușie”, ceea ce ar putea atrage nemulțumiri ale clientului față de preț, care este mai mic pentru produsul „fontă” față de produsul special „fontă cenușie”.

Factura a fost introdusă în plic, pe care au fost trecute datele expeditorului, respectiv ale destinatarului, la care s-a capsat confirmarea de primire. După înscrierea în borderoul de trimiteri prioripost, pe care s-au completat destinatarul, localitatea și județul unde se află sediul firmei destinatare, factura și confirmarea de primire au fost expediate.

Probleme de dezbatere

1. Identificați informațiile, circuitele informaționale, procedurile informaționale și mijloacele de tratare a informațiilor folosite.
2. Precizați ce deficiențe majore sunt prezente în procesul de completare a suporturilor informaționale folosite în cadrul întreprinderii VICTORIA.

8.11. Bibliografie

- | | |
|--|--|
| 1. Burduș E.,
Căprărescu Gheorghita | - <i>Fundamentele managementului organizației</i> , Editura Economică, București, 1999 |
| 2. Burduș E.,
Căprărescu Gheorghita,
Androniceanu Armenia,
Miles M. | - <i>Managementul schimbării organizaționale</i> , Editura Economică, București, 2003 |
| 3. Russu C. | - <i>Organizarea structural-informațională a întreprinderii</i> , Editura Politică, București, 1978 |
| 4. Vasilescu P., Dunca V. | - <i>Proiectarea sistemelor informatice. Cadrul general, studiu de caz.</i> , Editura tehnică, București, 1979 |
| 5. Hidoș C. | - <i>Analiza și proiectarea circuitelor informaționale în unitățile economice</i> , Editura Tehnică, București |
| 6. Haag S., Cummings M.,
Dawkins J. | - <i>Management Information Systems for the Information Age</i> , Irwin McGraw-Hill, New York, 1998 |

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SUBSISTEMUL MOTIVAȚIONAL

9.1. Conceptul de motivație	214
9.2. Componentele motivației	215
9.3. Forme ale motivației	215
9.4. Motivația și performanța	216
9.5. Teorii motivaționale	217
9.5.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi	217
9.5.2. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului	220
9.5.3. Teorii motivaționale procesuale	221
9.5.4. Modelul Porter-Lawler	225
9.5.5. Influența culturii asupra motivației	226
9.6. Rezumat al principalelor probleme	227
9.7. Cuvinte-cheie	227
9.8. Probleme de abordat	228
9.9. Studiu de caz	228
9.10. Bibliografie	229

SUBSISTEMUL MOTIVAȚIONAL

Adeesea, când anumite persoane dintr-o organizație obțin rezultate necorespunzătoare în muncă, se apreciază că nu au fost suficient de motivate, față de altele care, în aceleași condiții de muncă, în aceeași organizație au înregistrat performanțe notabile. De ce unele persoane sunt motivate și altele nu, dacă lucrează în aceleași condiții, uneori, și sub îndrumarea aceluiași manager? Pentru a răspunde unei astfel de întrebări este necesar să fie cunoscute o serie de concepte și teorii motivaționale.

9.1. Conceptul de motivație

Definirea motivației

Motivația este reprezentată de *gradul de orientare a unui efort persistent spre realizarea unuiu sau mai multor obiective.*

Se apreciază că un om este motivat pentru munca pe care o depune atunci când el depune un efort permanent pentru a realiza anumite obiective. Dimpotrivă, cel care muncește, poate obține și rezultate, uneori bune, chiar superioare altora, se poate aprecia că nu este motivat, deoarece el nu a dat dovadă că a făcut un efort susținut pentru a atinge respectivele performanțe.

Caracteristici ale motivației

Din definiția prezentată rezultă că motivația prezintă, în principal, următoarele caracteristici:

- *efortul* pe care persoana trebuie să-l depună pe perioada de desfășurare a muncii pe care o prestează, care este specific fiecărei munci desfășurate într-un anumit domeniu;
- *perseverența* cu care persoanele care depun un anumit efort caută să-și îndeplinească obiectivele, care este mult mai apreciată decât obținerea unor rezultate superioare, după care persoana respectivă evită să se mai implice în realizarea obiectivelor;
- *orientarea (direcția)* efortului depus către realizarea obiectivelor organizației, care presupune să se lucreze inteligent, nu să se depună un efort fără rezultate;
- *obiectivele* organizației pentru care trebuie să lucreze oamenii motivați, spre deosebire de cei care urmăresc alte ținte în urma efortului depus.

Demotivația

Demotivația constă într-un *proces de diminuare a efortului depus pentru realizarea unor obiective ale organizației.*

Demotivația apare printr-o alterare a stării psihice a persoanei, ceea ce conduce la o diminuare a performanțelor obținute. Un proces de demotivare poate apărea în urma unor frustrări care se pot manifesta prin agresiune, răspunsuri iraționale, lipsa unei capacități de adaptare etc.

9.2. Componentele motivației

Oamenii depun un efort susținut din anumite motive și pot fi determinați să se angajeze la realizarea obiectivelor organizației prin anumite stimulente. Deci, principalele componente ale motivației sunt:

- *motivele*, ca expresie a nevoilor și așteptărilor indivizilor, ce provin din lipsurile de la un moment dat și din credințele că în urma unui efort se pot obține anumite performanțe;
- *stimulele* de natură materială și psihosocială prin care indivizii sunt determinați să depună un efort susținut pentru realizarea obiectivelor urmărite de cel care-i motivează.

Datorită diversității mari de nevoi pe care le resimt oamenii, s-a simțit nevoia clasificării acestora pe diferite trepte motivaționale, ceea ce a condus la elaborarea mai multor teorii motivaționale, care au la bază nevoile.

De asemenea, în raport cu posibilitățile de a îndeplini anumite nevoi, stimulentele au fost și ele grupate, care au condus la factori motivaționali diferiți (economici, intrinseci sau relaționali).

9.3. Forme ale motivației

Diversitatea motivelor pentru care oamenii acționează de o anumită manieră și diversitatea stimulentele care pot fi utilizate de manageri pentru a motiva personalul conduc la existența mai multor forme ale motivării.

În raport cu nevoia resimțită de executant de a realiza sau nu sarcina pe care o are, motivația poate fi de două feluri: *intrinsecă* și *extrinsecă*.

Motivația
intrinsecă

Motivația intrinsecă este reprezentată de un proces de angajare a persoanei la un efort susținut, datorită sentimentului de realizare, împlinire, pe care-l resimte în urma îndeplinirii sarcinilor ce-i revin.

Motivația intrinsecă provine din relația directă dintre lucrător și sarcină, în care lucrătorul găsește o împlinire, realizare, drept pentru care el manifestă un interes deosebit pentru îndeplinirea sarcinii respective.

Motivația
extrinsecă

Motivația extrinsecă reprezintă un proces de determinare a unei persoane să depună un efort susținut pentru îndeplinirea unei sarcini, prin anumite stimulente care provin din afara mediului de muncă reprezentat de sarcina pe care o are de îndeplinit.

Motivația extrinsecă este realizată de alte persoane, în principal de managerii responsabili de realizarea sarcinilor respective. În acest proces pot fi folosiți diferiți factori motivatori de natură materială și/sau psihosocială.

În raport cu tipul factorilor motivaționali folosiți de cei care motivează personalul (managerii), motivația este de două feluri: *pozitivă* și *negativă*.

Motivația pozitivă

Motivația pozitivă constă în *amplificarea recompenselor, inclusiv a satisfacțiilor personale, pe măsură ce persoana își intensifică eforturile pentru îndeplinirea unei sarcini și obține rezultate superioare.*

Acest tip de motivație presupune o relație directă între efortul depus și rezultatele obținute, pe de o parte, și nivelul recompenselor și satisfacțiilor personale, pe de altă parte. Motivația pozitivă presupune folosirea unor factori motivaționali prin care se scoate în evidență rolul deosebit al laudei, recunoașterii și recompensei.

Motivația negativă

Motivația negativă constă în *amenințarea cu sancțiuni în cazul neparticipării persoanei cu un efort susținut la realizarea sarcinilor ce-i revin.*

Motivația negativă poate fi folosită de manageri, dar după o foarte bună cunoaștere a efectelor acesteia asupra personalului. Aceasta deoarece unele sancțiuni foarte mari pot avea efecte scăzute atât asupra celui sancționat, cât și asupra restului personalului din subordine. De asemenea, excesul de sancțiuni poate duce la o reducere a efectelor asupra personalului care devine insensibil la astfel de modalități folosite de manageri.

9.4. Motivația și performanța

Așa cum reiese din definiția motivației, aceasta presupune depunerea unui efort susținut pentru realizarea unor sarcini și îndeplinirea unor obiective. Aceasta nu înseamnă însă că întotdeauna persoanele motivate obțin și performanțe deosebite. Trebuie făcută distincția între motivare și performanță.

Legăm motivația de performanță, deoarece mulți consideră că o bună motivare, deci o creștere a satisfacției în muncă, va conduce neapărat la performanță. Practica a demonstrat însă că mulți oameni care sunt foarte motivați și lucrează sârguincios mult timp nu au rezultate pe măsură, deci nu sunt neapărat performanți.

O altă categorie de specialiști consideră că, dimpotrivă, performanța determină satisfacția în muncă, mai ales atunci când performanța este urmată și de recompense aferente.

Dar, dacă recompensele nu sunt corect legate de performanță, este foarte posibil ca aceasta să nu conducă la o satisfacție în muncă, deci să nu reprezinte un suport pentru motivarea personalului. Dar ce este performanța?

Definirea performanței

Performanța este *gradul de participare a unui membru al organizației la realizarea obiectivelor acesteia.*

Cu cât gradul de participare a unui membru al unei organizații la realizarea obiectivelor acesteia este mai mare, se consideră că va înregistra o performanță mai mare, și invers. Dar performanța poate fi apreciată și prin

Factorii care contribuie la performanță

nivelul rezultatelor obținute de o anumită persoană, iar dacă acest nivel se înscrie în așteptările organizației, reprezentate de obiectivele stabilite, el poate fi considerat ca performanță.

Performanța ce poate fi obținută de un individ, într-o organizație, depinde de mai mulți factori, între care: *nivelul aptitudinilor, nivelul abilităților, înțelegerea sarcinii sau șansa.*

Chiar dacă un individ depune un efort susținut, îndreptat înspre realizarea unor obiective ale organizației, deci este bine motivat, el poate să nu obțină o performanță deosebită deoarece nu dispune de aptitudinile și abilitățile necesare, din care cauză efortul va fi consumat inefficient.

De asemenea, un individ bine motivat poate să înregistreze performanțe mai slabe din cauza unei neînțelegeri corecte a sarcinii, în timp ce unul mai puțin motivat, deci care va depune un efort mai redus, poate înregistra performanțe superioare deoarece acel efort redus este cheltuit numai pentru realizarea obiectivelor, sau pur și simplu are mai mult noroc.

9.5. Teorii motivaționale

Motivația a fost studiată de mai mulți specialiști din diferite puncte de vedere, ceea ce a condus la mai multe teorii motivaționale. Astfel, cei care au studiat motivația prin prisma a *ceea ce motivează* oamenii să depună un efort susținut, au dezvoltat *teorii motivaționale bazate pe nevoi*, iar cei care au căutat să explice *cum apare motivația*, au dezvoltat *teorii motivaționale procesuale*.

9.5.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi

Teoria ierarhizării nevoilor lui A. Maslow

Între teoriile motivaționale bazate pe nevoi pot fi menționate: *teoria ierarhizării nevoilor a lui A. Maslow, teoria ERG a lui C. Alderfer, teoria lui Herzberg, teoria necesităților a lui D. McClelland.*

Poate cea mai cunoscută teorie a motivației este cea elaborată de Abraham Maslow¹, care este și cel mai citat autor pe probleme motivaționale. El pornește de la premisa că oamenii, în general, au cinci categorii de nevoi, pe care le situează pe cinci trepte motivaționale, începând cu cele de bază, care sunt și cele mai imperative, și continuând cu altele mai importante, dar mai puțin imperative, până la ultima treaptă, reprezentată de nevoile care practic sunt inepuizabile, așa cum se poate observa din figura 9.1. Aceste categorii de nevoi sunt:

1. *nevoile fiziologice*, care sunt legate de supraviețuirea persoanei și se referă la hrană, oxigen, apă, adăpost;
2. *nevoile de securitate*, care reflectă tendința de a fi în afara oricărui pericol, de a fi protejat într-un mediu ordonat și bine structurat, care presupune siguranța locului de muncă, mediu de lucru confortabil, program de lucru confortabil, asigurări de pensii și de boală etc.;

¹ Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Third Edition, Harper and Row, 1987.

3. *nevoile de apartenență*, prin care se asigură afecțiune, interacțiune socială, prietenie, dragoste, asigurate prin lucrul în echipă și posibilitatea de a dezvolta relații cu alte persoane;

4. *nevoile de stimă și apreciere*, care să redea sentimentul de competență, putere, independență, încredere, aprecierea și recunoașterea din partea celorlalți;

5. *nevoile de autorealizare*, care sunt cel mai greu de îndeplinit, exprimă tendința persoanei de a-și dezvolta abilitățile, talentul și de a-și folosi cunoștințele cu maximum de eficacitate, de a se descoperi pe sine.

În opinia lui A. Maslow, satisfacerea nevoilor în procesul motivării se face începând cu nevoile de bază (fiziologice) și continuând cu cele de ordin superior, până la nevoile de autorealizare, care sunt practic inepuizabile. Deci, nevoile de o treaptă motivațională inferioară care nu sunt satisfăcute au un caracter motivator. Dar imediat ce ele au fost satisfăcute își pierde caracterul motivator, întrucât individul își îndreaptă atenția spre nevoile de pe nivelul următor ș.a.m.d.

Potrivit acestei teorii, singurele nevoi care rămân motivatoare sunt cele de pe ultimul nivel, cele de autorealizare, care, pe măsură ce sunt satisfăcute, devin tot mai motivante. Dar, în procesul motivării, nu se poate trece la satisfacerea unor nevoi de pe un nivel superior până când cele de la nivelurile inferioare nu au fost satisfăcute.

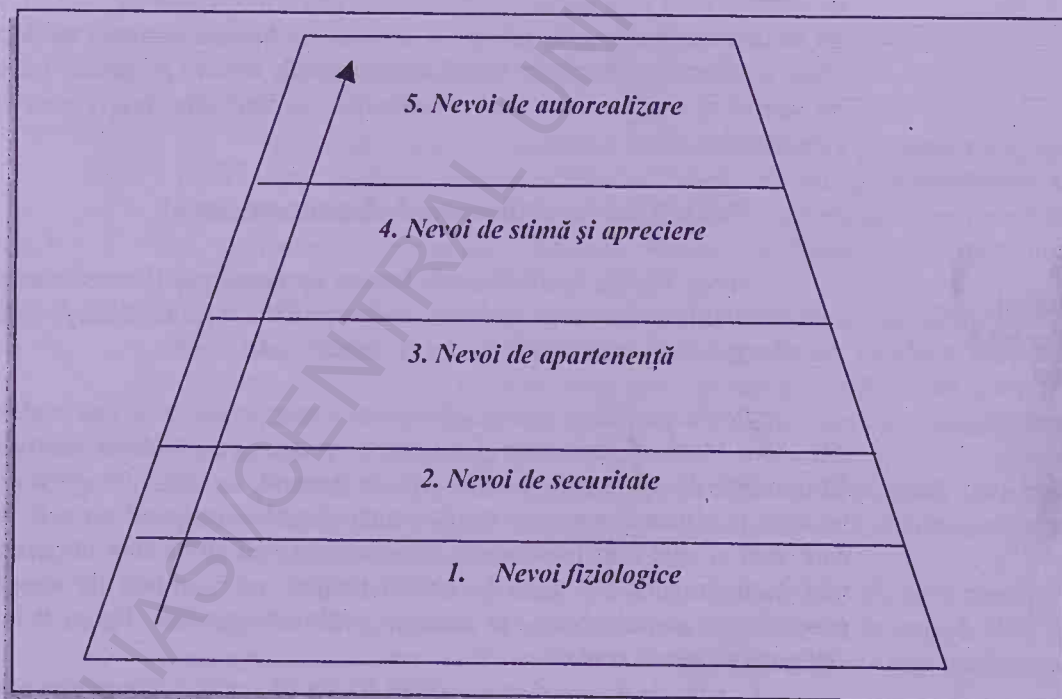


Fig. 9.1. Scara motivațională a lui Maslow

Se poate observa din ierarhizarea nevoilor efectuată de A. Maslow că cei care au nevoi de ordin inferior sunt mai sensibili la o motivație extrinsecă, și pe măsură ce se urcă pe scara nevoilor se trece la o motivare intrinsecă.

Bazată tot pe nevoi, teoria dezvoltată de Clayton Alderfer² cuprinde o grupare diferită a nevoilor în doar trei grupe, de unde vine și denumirea prescurtată ERD (E – existence, R – relatedness, G – growth): *nevoi de existență*, *nevoi de a dezvolta relații* și *nevoi de creștere (dezvoltare)*. În ordinea satisfacerii lor, de la cele mai stringente până la cele mai complexe, nevoile reliefate de C. Alderfer constau în:

1. *nevoile de existență* sunt cele care pot fi satisfăcute prin anumite condiții materiale, la fel ca și nevoile fiziologice evidențiate de Maslow, referindu-se la nevoia de hrană, adăpost, condiții de muncă etc.;

2. *nevoile de a dezvolta relații* se referă la posibilitatea individului de a schimba concepții, sentimente, cu alți membri ai organizației, pe care le găsim la Maslow sub forma nevoilor de apartenență și de stimă și apreciere;

3. *nevoile de creștere* presupun implicarea oamenilor în procesul muncii, cu scopul folosirii complete a cunoștințelor, abilităților și deprinderilor, pentru dobândirea de noi abilități, cunoștințe, care să conducă la o creștere a capacităților persoanei.

Între teoria lui Maslow și cea a lui Alderfer există și asemănări, dar și deosebiri. Astfel, ca și Maslow, Alderfer susține că, pe măsură ce se satisfac anumite nevoi de ordin inferior, dorința de a li se satisface nevoile de ordin superior crește. De asemenea, Alderfer susține că, pe măsura satisfacerii nevoilor de creștere, acestea devin din ce în ce mai presante. Diferențele dintre cei doi apar în ceea ce privește ordinea de satisfacere a nevoilor. Spre exemplu, Alderfer susține că nu este necesar ca o nevoie de ordin inferior să fie satisfăcută pentru a satisface una de nivel superior. În același timp, Alderfer susține că, dacă nevoile de ordin superior nu sunt satisfăcute, crește interesul individului pentru cele de ordin inferior. În concluzie, Alderfer susține că toate cele trei categorii de nevoi pot fi operaționale în același timp, deci nu este necesară o satisfacere a lor într-o anumită ordine, deși el ierarhizează nevoile. Această ierarhie este însă importantă prin prisma factorilor motivaționali care pot fi utilizați. Spre exemplu, pentru satisfacerea nevoilor de ordin inferior se va apela la o motivare extrinsecă, în timp ce satisfacerea nevoilor de ordin superior reclamă o motivare intrinsecă.

F. Herzberg³ grupează factorii care influențează comportamentul oamenilor în procesul muncii în două categorii:

1. *factori de igienă*, care sunt extrinseci, provin din afara relației omului cu sarcina de îndeplinit și se referă la salarii, securitatea muncii relațiile cu superiorii, în realitate tot ceea ce condiționează relația cu mediul extern;

2. *factori motivaționali*, care sunt intrinseci, provin din relația omului cu sarcina pe care urmează a o îndeplini și se concretizează în munca prestată, responsabilități atribuite sau asumate, recunoașterea contribuției și a efortului depus, dezvoltarea carierei.

În opinia lui F. Herzberg, factorii de igienă provoacă insatisfacție dacă lipsesc, dar ei nu motivează, deci nu conduc la satisfacție. Singurii care motivează sunt cei legați direct de relația omului cu sarcina de îndeplinit, dacă bineînțeles factorii de igienă au fost asigurați în prealabil.

² Alderfer C.P., *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs*, in *Organisational Setting*, New York, Free Press, 1972.

³ Herzberg F., *Work and the nature of man*, World Publishing, Cleveland, 1966.

Teoria necesităților a lui McClelland

Spre deosebire de teoriile prezentate mai sus, teoria necesităților a lui McClelland nu se bazează pe o ierarhizare a nevoilor pe care le au oamenii, deoarece toate categoriile de nevoi vor conduce la modalități specifice de motivare.

McClelland⁴ pornește de la considerentul că nevoile sunt strâns legate de caracteristicile personale ale fiecărui individ și de mediul în care a trăit și s-a format, deci are puternice influențe de natură culturală. El își bazează teoria pe următoarele categorii de nevoi:

- *nevoi de realizare*, care se concretizează în dorința de a realiza sarcini provocatoare pentru nivelul de pregătire și pentru calitățile și abilitățile individului, fiind strâns legate de personalitatea fiecăruia;
- *nevoi de afiliere*, exprimate de dorința oamenilor de a stabili și a menține relații cu alții, care derivă din orientarea lor către prietenie, colaborare, relații interpersonale;
- *nevoi de putere*, care constau în dorința de a influența pe alții, de a controla și a impune punctul de vedere personal.

Dacă prima categorie este strâns legată de personalitatea individului, celelalte două au legătură cu relațiile cu alte persoane. În opinia lui D.C. McClelland, indivizii care manifestă o puternică dorință de realizare personală vor prefera situațiile în care își pot asuma responsabilități personale, iar rezultatele depind mai mult de calitățile și pregătirea lor, și mai puțin de șansă. De asemenea, astfel de indivizi preferă sarcinile de dificultate medie și așteaptă o apreciere a rezultatelor obținute.

În raport cu aceste trei categorii de nevoi evidențiate de D.C. McClelland se va face și motivarea personalului. Spre exemplu, oamenii care au o mare nevoie de realizare vor putea fi motivați mai bine prin conceperea posturilor lor astfel încât să-și poată folosi cu satisfacție pregătirea și abilitățile pe care le posedă. Apoi, oamenii care vor resimți o mare nevoie de afiliere vor fi puternic motivați în posturile în care au legături cu alte persoane, iar cei care resimt acut nevoia de putere vor putea fi motivați prin promovarea lor în posturi în care au impact asupra altor persoane.

McClelland atrăgea atenția asupra faptului că aceste categorii de nevoi influențează numai într-o anumită măsură angajamentul personalului la un efort susținut în vederea realizării unor obiective, deoarece o influență asupra acestui proces de angajare la efort o au și anumite valori personale, obiceiuri, precum și mediul în care acționează personalul respectiv.

9.5.2. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului

Teoriile motivaționale bazate pe nevoi, prezentate mai sus, scot în evidență posibilitatea motivării personalului de către manageri, prin satisfacerea diferitelor categorii de nevoi. În același timp însă, trebuie sesizat faptul că nu există o unanimitate de puncte de vedere privind ierarhizarea nevoilor, necesitatea unei astfel de ierarhizări, precum și referitor la regăsirea acelorași nevoi standard la orice persoană. Spre exemplu, nevoile muncitorului din construcții diferă de cele ale unui cercetător, sau nevoile

⁴ McClelland D.C. – *Human motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.

unui absolvent de facultate diferă de cele ale unei persoane în pragul pensionării.

În aceste condiții, ale diferențierii nevoilor, managerii trebuie să țină seama în procesul motivării de specificul fiecărui grup de persoane și chiar de specificul fiecărui subordonat în parte.

Un alt aspect de care trebuie să țină seama managerii în procesele de management, prin intermediul proceselor de motivare, constă în atenția care trebuie acordată satisfacerii nevoilor de ordin superior, cărora le corespunde o motivație intrinsecă. Deși o astfel de motivație nu este eficientă decât dacă au fost satisfăcute nevoile de ordin inferior, absența ei din instrumentarul managerial folosit conduce fie la o creștere exagerată a pretențiilor subordonaților privind recompensele materiale, fie la un proces de demotivare treptată a acestora. Desigur că trebuie să se țină seama și de faptul că unele categorii de subordonați sunt mult mai sensibili la motivația intrinsecă.

9.5.3. Teorii motivaționale procesuale

Teoriile motivaționale procesuale se caracterizează prin faptul că prin ele se încearcă să se surprindă *modalitatea prin care apare motivația* în procesele de muncă. Între aceste teorii care arată *cum* apare motivația se numără: *teoria așteptării* și *teoria echității*.

Teoria așteptării

La baza teoriei așteptării stă percepția că *motivația apare ca urmare a rezultatelor pe care oamenii așteaptă să le obțină*. Ca promotor al acestei teorii este considerat V.H. Vroom⁵, care evidențiază în procesul de apariție a motivării următoarele elemente:

- *rezultatele* exprimate prin consecințele ce urmează a fi obținute în urma unui efort depus. Acestea sunt de două categorii, după interesul pe care-l prezintă: de ordinul întâi (productivitate înaltă, cost redus etc.), pentru care este interesată în primul rând organizația prin managementul acesteia și de ordinul doi (salarii mai mari, realizare personală etc.), pentru care este interesat individul care depune un anumit efort pentru a le obține, deci adoptă un anumit comportament. Rezultatele de ordinul doi sunt, de cele mai multe ori, consecința rezultatelor de ordinul întâi;
- *instrumentalitatea* este reprezentată de convingerea persoanei că un rezultat de ordinul întâi va fi urmat de un rezultat de ordinul doi, pentru care este interesat și pentru care de fapt depune un efort și adoptă un comportament;
- *valența* este exprimată de gradul de atractivitate a rezultatelor pentru individ. Ea se aplică atât la rezultatele de ordinul întâi, cât și la cele de ordinul doi, între acestea existând o anumită relație. Astfel, valența unui rezultat de ordinul întâi este egală cu suma produselor dintre valențele rezultatelor de ordinul doi pe care le determină și instrumentalitățile aferente acestora;
- *așteptarea* constă în convingerea unui individ (probabilitatea) că un rezultat de ordinul întâi poate fi atins, printr-un efort pe care este capabil să-l depună;

⁵ Vroom V.H., *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, 1964.

• *forța*, ca produs final al celorlalte elemente, este reprezentată de efortul care va fi orientat spre obținerea rezultatelor de ordinul întâi. Ea reprezintă produsul dintre valența rezultatelor de ordinul întâi și așteptarea, sau convingerea individului în realizarea acestor rezultate.

În concluzie, potrivit teoriei așteptării promovate de Victor Vroom, oamenii vor fi motivați să desfășoare activități atractive, pe care sunt convinși că le pot realiza și în urma cărora sunt convinși că vor fi recompensați corespunzător.

O sinteză a procesului de apariție a motivării în procesul muncii, potrivit teoriei așteptării a lui V. Vroom, este reprezentată în figura 9.2.

Potrivit exemplului din figura 9.2, pentru un individ, promovarea are un grad de atractivitate (valență) mai mare, 6 pe o scală de la 1 la 10, decât creșterea salariului (4), dar pentru aceasta, convingerea persoanei că se va produce dacă depune un efort pentru o anumită productivitate (instrumentalitatea) este mai mică (0,3) față de instrumentalitatea pentru creșterea de salariu (0,7).

Pe baza acestor date se poate calcula valența rezultatelor de gradul I, ca sumă a produselor dintre valențele rezultatelor de gradul II pe care le determină și instrumentalitatea acestor rezultate. Deci, valența pentru o productivitate înaltă va fi:

$$4 \times 0,7 + 6 \times 0,3 = 4,6$$

Valența pentru o productivitate medie va fi:

$$4 \times 0,3 + 6 \times 0,1 = 1,8$$

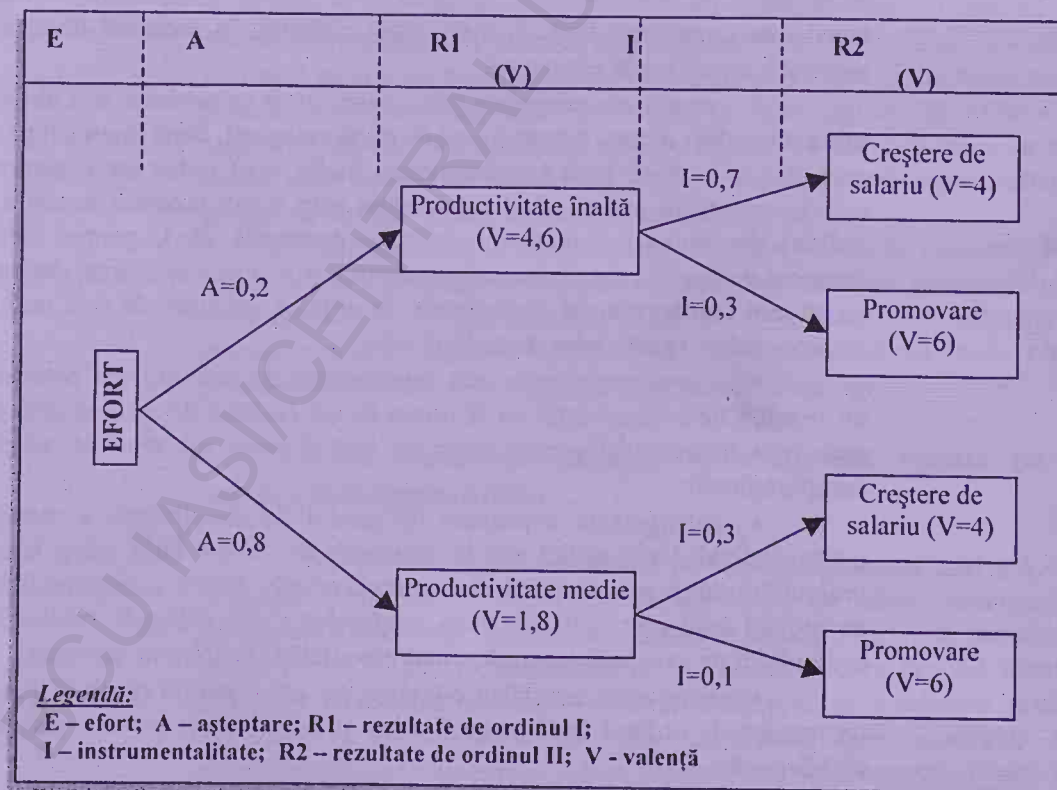


Fig. 9.2. Motivarea unui individ prin prisma teoriei așteptărilor

Valența mai ridicată pentru o productivitate înaltă (4,6) nu înseamnă obligatoriu că individul va opta pentru a depune un astfel de efort, deoarece trebuie să se țină seama și de așteptările, convingerile individului că poate să atingă un astfel de rezultat de ordinul I, care, pentru o productivitate înaltă, așteptarea este de 0,2, iar pentru o productivitate medie, este de 0,8. Aceasta înseamnă că efortul (forța) depus spre o productivitate înaltă se poate estima prin produsul dintre așteptarea și valența pentru o astfel de orientare, adică:

$$0,2 \times 4,6 = 0,92.$$

Similar, efortul (forța) depus spre o productivitate medie va fi de:

$$0,8 \times 1,8 = 1,44.$$

Se poate trage concluzia că deși productivitatea înaltă este atractivă pentru individ, el va opta pentru o productivitate medie, potrivit acestei teorii a așteptărilor promovate de V. Vroom.

Teoria așteptării a fost abordată și de L.W. Porter și E.E. Lawler⁶, care subliniau faptul că *efortul depus nu conduce întotdeauna la performanță*, întrucât intervin și personalitatea și abilitățile persoanei. De asemenea, cei doi susțin că *satisfacția este mai degrabă un efect decât o cauză a performanței*.

Porter și Lawler consideră ca elemente în procesul de apariție a motivării următoarele:

- *valoarea recompensei*, care depinde de gradul de atractivitate, similară cu valența evidențiată de Vroom;
- *probabilitatea recompensei*, exprimată prin așteptarea individului ca efortul depus să conducă la recompensă;
- *personalitatea*, exprimată de caracteristicile individului, inteligență, abilități, cunoștințe, capacitate de efort, afectivitate etc.;
- *percepția rolului*, concretizată în modul în care o persoană își vede munca pe care o depune;
- *performanța*, care este influențată de efortul depus, de abilități și celelalte trăsături de personalitate și de percepția rolului îndeplinit;
- *recompensele*, ca rezultate dorite de individ, care se pot regăsi în munca depusă (intrinseci), sau să provină din afară (extrinseci);
- *echitatea recompenselor*, ca recunoaștere de către angajați a raportului dintre recompense și performanța realizată;
- *satisfacția*, care este determinată de raportul dintre recompensele primite și cele considerate echitabile.

E.E. Lawler, abordând teoria așteptării, considera că în procesul motivării intervin următoarele așteptări:

- *efort – performanță așteptată*, prin care explică faptul că individul consideră un anumit efort pentru o performanță prestabilită, în raport cu calitățile personale;
- *performanță – rezultate așteptate*, prin care individul consideră un anumit nivel al performanței care va conduce la anumite rezultate dorite.

Potrivit acestei teorii, pentru o bună motivare a personalului, managerii dintr-o organizație trebuie să se asigure că subordonații lor *se așteaptă* să poată îndeplini rezultatele de gradul I, deoarece au toate condițiile necesare. Deci, trebuie să se asigure aceste condiții necesare pentru creșterea

⁶ Porter L.W., Lawler E.E., *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Illinois, 1968.

așteptărilor subordonaților, ceea ce poate fi considerat ca o motivare a respectivilor subordonați.

De asemenea, este necesar ca managerii să clarifice toate relațiile dintre rezultatele de gradul I și cele de gradul II pentru a crește instrumentalitatea și implicit motivarea pentru obținerea unor performanțe superioare.

Teoria echității

Este cunoscut faptul că oamenii sunt mai motivați atunci când găsesc în munca depusă o anumită satisfacție, care își are originea în discrepanța dintre rezultatele dorite și rezultatele pe care le primesc și în corectitudinea cu care ei sunt răsplătiți pentru munca lor. Din această corectitudine a modului în care sunt recompensați oamenii a apărut teoria echității.

Teoria echității presupune *compararea raportului dintre efortul pe care o persoană îl depune în muncă și recompensele pe care le obține, cu raportul dintre efortul depus de o altă persoană și recompensele obținute de respectiva persoană.*

Ca teorie procesuală a motivației, teoria echității are la bază concepția potrivit căreia motivația are ca sursă compararea raportului dintre efortul pe care cineva îl depune și recompensele primite cu raportul dintre efortul depus de altă persoană și recompensele primite de aceasta. Când aceste raporturi sunt egale, angajatul poate considera că există un schimb corect între el și organizație, ceea ce conduce la satisfacție și la o motivare a respectivei persoane, iar când aceste raporturi sunt inegale, angajații remarcă existența inechității, ceea ce poate conduce la insatisfacție și la demotivare.

Potrivit teoriei echității, angajații sunt predispuși să corecteze inechitatea ori de câte ori o percep, prin diferite modalități, între care:

- modificarea efortului depus, în sensul scăderii sau creșterii acestuia după cum sesizează că sunt dezavantajați sau dimpotrivă advantajați;
- presiuni pentru o modificare a recompenselor primite (creșteri de salariu, promovări etc.);
- părăsirea locului de muncă pentru altul în aceeași organizație sau în altă organizație.

Există tendința angajaților de a face comparația între raportul dintre efortul și recompensele primite cu raportul dintre efortul și recompensele primite de persoane asemănătoare lor. Spre exemplu, femeile se vor compara tot cu femei, ceea ce explică plata mai redusă uneori a femeilor față de bărbați.

În general, teoria echității s-a dezvoltat pe baza comparațiilor care se fac între nivelul de salarizare și efortul depus, deci au fost luate în considerare recompensele materiale. Ca urmare, managerii trebuie să se aștepte ca atunci când salariații sunt retribuiți necorespunzător, aceștia să reacționeze prin reducerea efortului, ceea ce va conduce la o productivitate mai mică, la o calitate mai slabă, sau chiar la părăsirea locului de muncă.

Cu toate că la baza comparațiilor stau recompensele materiale, totuși salariații sunt cei care decid asupra procesului de comparare, ori aceștia reacționează diferit. De aceea este posibil ca și atunci când se soluționează problema salarizării, angajații să sesizeze situația de inechitate.

9.5.4. Modelul Porter – Lawler

L.W Porter și E.E. Lawler⁷ își fundamentează modelul lor pe premisa că „satisfacția este mai degrabă efect și nu cauză a performanței”. Efortul dirijat către realizarea unor obiective nu conduce automat la performanță, întrucât aceasta depinde și de o serie de abilități și trăsături ale celui care urmărește realizarea obiectivelor. O reprezentare grafică a acestui model se prezintă în figura 9.3.

Așa cum reiese din figura 9.3., în opinia celor din autori ai modelului, efortul dirijat către realizarea obiectivelor de gradul I (performanță concretizată în productivitate, calitate etc.) depinde de *valoarea recompensei* (corespunzătoare valenței din teoria așteptărilor) și de *probabilitatea recompensei* (corespunzătoare așteptării și instrumentalității din teoria așteptării). Altfel spus, o persoană depune efort în muncă pe măsură ce se așteaptă ca acest efort să fie urmat de recompense pe care le consideră valoroase.

Efortul depus nu va conduce automat la performanță, deoarece aceasta depinde și de *abilitățile și trăsăturile personale* ale persoanei și dacă aceasta percepe rolul ei în organizație. În raport cu *recompensele intrinseci și extrinseci* și de faptul că acestea sunt percepute ca echitabile depinde *satisfacția* persoanei care a depus efortul. Satisfacția determină mai departe *valoarea recompensei*, sau gradul în care acestea sunt atractive sau nu, ceea ce va influența în continuare nivelul efortului îndreptat spre realizarea unor obiective.

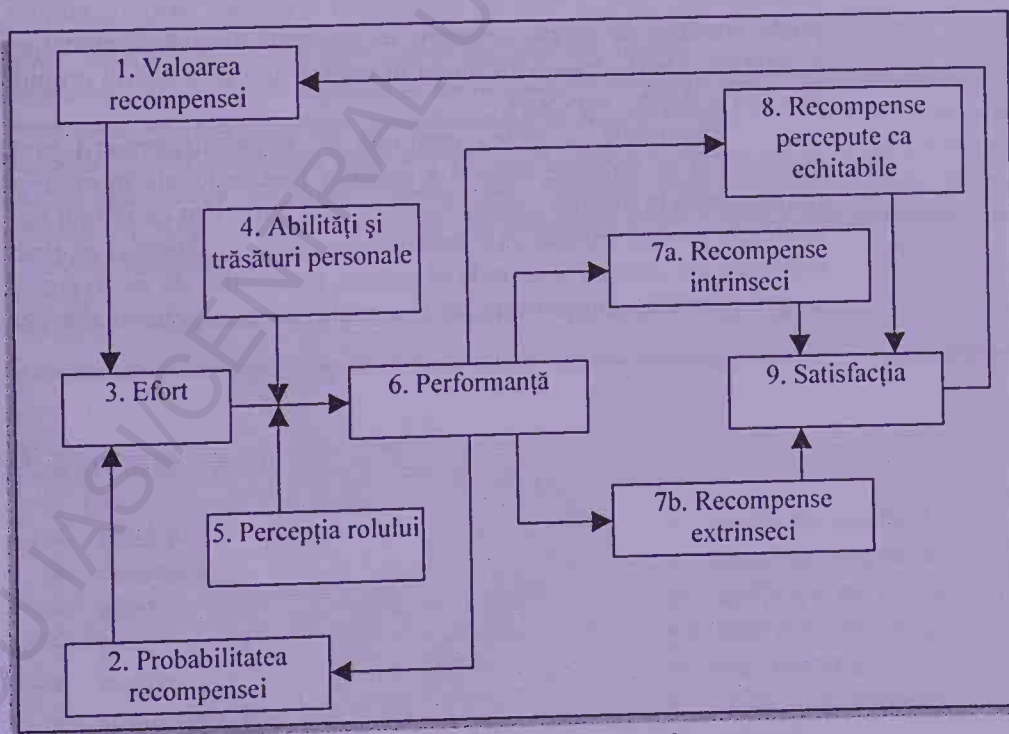


Fig. 9.3. Modelul Porter - Lawler

⁷ Porter L.W., Lawler E.E., op. cit.

9.5.5. Influența culturii asupra motivației

Ca și pentru celelalte componente ale managementului organizației, o perioadă îndelungată cercetările au urmărit găsirea celor mai bune soluții de motivare a personalului, fără a sesiza faptul că acestea suferă și o influență culturală, care face ca teoriile motivaționale să fie aplicate diferit, în diferite culturi.

Aplicarea diferențiată a motivării este motivată de diferențele culturale, care au fost scoase în evidență de diferiți cercetători, între care se remarcă *G. Hofstede* și *F. Trompenaars*, care au caracterizat culturile prin prisma unor dimensiuni culturale, fiecare dintre acestea cuprinzând două laturi, în același timp complementare și contrare.

Este suficient să remarcăm faptul că, spre exemplu, într-o cultură cu un coeficient mai mare de individualism motivarea personalului se poate realiza mai degrabă prin stimulente care vizează autorealizarea personală, în timp ce într-o cultură cu un coeficient mai mare de colectivism, autorealizarea nu are o importanță deosebită.

Dacă se are în vedere diferențierea culturilor prin prisma dimensiunii, distanța față de putere mare, respectiv mică, se poate aprecia că motivarea personalului într-o cultură caracterizată printr-o distanță mare față de putere, ponderea motivării negative este mai mare decât a motivării pozitive, care predomină în cadrul culturilor cu o distanță mică față de putere.

Valori culturale diferite determină modalități diferite de motivare a personalului. Spre exemplu, importanța armoniei (*wa*) în cultura japoneză poate conduce la efecte negative în procesul motivării, atunci când acesta determină o perturbare a armoniei în organizație și în cadrul grupului din care face parte fiecare persoană.

Exemplele ar putea continua pe tema diferențierii procesului de motivare și de aplicare diferită a teoriilor motivaționale în organizațiile care funcționează în diferite culturi. Ceea ce este important de reținut se referă deci la atenția pe care trebuie să o acorde managerii, în procesul motivării, acestor influențe ale culturii naționale și asupra procesului de motivare, la fel ca și asupra celorlalte componente ale sistemului de management al organizație.

9.6. Rezumat al principalelor probleme

Fundamentul antrenării ca funcție a managementului este motivarea, prin care se determină personalul să depună un efort persistent pentru realizarea unor obiective. Subsistemul motivațional, ca o componentă a sistemului de management al organizației, cuprinde toate procesele și formele motivaționale, folosite de managementul organizației, cu scopul antrenării personalului în realizarea obiectivelor acesteia.

Dacă motivația este reprezentată de gradul de orientare a unui efort persistent pentru realizarea unor obiective, demotivația constă într-un proces invers de diminuare a efortului depus pentru realizarea obiectivelor.

În raport cu nevoia resimțită de executant de a realiza o anumită sarcină, motivația poate fi intrinsecă, atunci când executantul depune efortul pentru realizarea sarcinii și implicit a obiectivelor, datorită sentimentului de realizare personală, și extrinsecă, atunci când executantul depune efortul ca răspuns la unele stimulente din afară. Iar după tipul factorilor motivaționali, motivarea poate fi pozitivă, care presupune amplificarea recompenselor pe măsura realizării obiectivelor, și negativă, care are la bază amenințarea cu sancțiuni în cazul neparticipării la realizarea obiectivelor.

Pornind de la cauzele care motivează oamenii, specialiștii au dezvoltat diferite teorii motivaționale, unele bazate pe nevoi (Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland), altele procesuale, care surprind modalitatea prin care apare motivația (Vroom, Porter și Lawler).

Indiferent de cauzele care stau la baza motivării personalului pentru a participa la realizarea obiectivelor, între motivație și performanță există o anumită legătură, dar trebuie făcută distincție între acestea. Aceasta pentru că nu întotdeauna persoanele motivate obțin și performanțe deosebite. Performanța depinde de mai mulți factori, între care: nivelul aptitudinilor, nivelul abilităților, înțelegerea sarcinii sau șansa.

Motivarea personalului depinde în mare măsură de particularitățile culturale, de aceea este recomandabil să se aplice diferențiat procesul motivării pentru ca acesta să conducă la un efort persistent pentru realizarea obiectivelor. Spre exemplu, într-o cultură caracterizată prin individualism, motivarea se poate realiza mai degrabă prin stimulente care favorizează autorealizarea, în timp ce într-o cultură caracterizată prin colectivism, autorealizarea nu prezintă aceeași importanță.

9.7. Cuvinte-cheie

- motivație
- demotivație
- efort
- perseverență
- motive
- stimulente
- așteptare
- instrumentalitate
- motivație pozitivă
- motivație negativă
- motivație intrinsecă
- motivație extrinsecă
- performanță
- scări motivaționale
- valență
- factori de igienă

9.8. Probleme de abordat

1. Care sunt raporturile între tipul de manager și formele motivației utilizate de manageri în cadrul organizațiilor?
2. Cum explicați relațiile dintre măririle de salarii și procesul motivațional?
3. Cum se explică accentul mai redus pus de managerii din țara noastră pe procesul motivațional?
4. Ce interdependențe pot fi reliefate între subsistemul motivațional și celelalte subsisteme ale managementului organizației?
5. Cum se explică diferențierea procesului motivațional pe ramuri de activitate și pe niveluri de pregătire a personalului?

9.9. Studiu de caz

Încă din perioada liceului, Gheroghe Ionescu a fost atras de disciplinele exacte, iar în timpul liber căuta să-și găsească o preocupare pe lângă tatăl lui, ori de câte ori acesta își făcea de lucru la autoturismul de care era atât de mândru. Chiar dacă părinții l-au sfătuit să urmeze o facultate cu profil economic, fiind convinși că își va găsi mai ușor un loc de muncă după absolvire, Gheorghe Ionescu și-a urmat visul de a deveni un bun specialist în motoare, absolvind facultatea de profil din cadrul Politehnicii București.

În condițiile degringoladei din industria românească, de după anii '90, Gheorghe Ionescu și-a găsit destul de greu un loc de muncă, unde să-și pună în aplicare cunoștințele, dar mai ales pasiunea pentru problemele de natură tehnică. Deși salariul oferit de întreprinderea în care se produceau autoturisme era destul de mic, el își făcea zilnic în mod conștiincios datoria, mai ales pentru satisfacția pe care o avea în urma unor mici realizări profesionale. Pentru acest efort depus în permanență șefii îl apreciau, dar întotdeauna, atunci când existau posibilități de promovare, alte persoane trebuiau propulsate în aceste posturi, cu toate că acestea aveau rezultate mai slabe, iar din punct de vedere al nivelului cunoștințelor nici nu se puteau compara cu Gheorghe Ionescu.

Evident că pasiunea lui Gheorghe Ionescu era cunoscută de familia acestuia și de toți prietenii, care cu orice ocazie nu ezitau să-l încite pentru a avea o discuție cu managementul întreprinderii pentru a cere recompense pe care le merită, atât din punctul de vedere al promovării în funcție, cât și din cel al creșterii veniturilor de care avea atâtă nevoie, mai ales că urma să-și întemeieze o familie, împreună cu prietena pe care o avea încă din timpul facultății.

La fel ca și prietenii și familia, pasiunea lui Gheorghe Ionescu pentru munca pe care o desfășura și pentru care se pregătea în continuare era cunoscută și de șefii acestuia, care erau foarte mulțumiți că un astfel de specialist poate fi folosit în schimbul unor venituri modeste. Așa că, în urma discuției pe care totuși Gheorghe Ionescu a purtat-o, la insistența rudelor și prietenilor, cu managerii în subordinea cărora se afla, a obținut doar promisiuni, dar nimic concret.

Cu timpul, și-a dat și el seama că alți colegi de serviciu, mai puțin pregătiți și care depuneau un efort mult mai redus, se bucurau de recompense mai mari, ceea ce l-a făcut să-și diminueze efortul depus, orientându-se mai mult spre publicarea unor articole în revistele de specialitate. Satisfacția lucrărilor publicate l-au îndepărtat și mai mult de activitatea depusă în cadrul întreprinderii în care lucra, ceea ce a atras nemulțumirea șefilor, care l-au amenințat cu concedierea dacă Gheorghe Ionescu nu-și va intensifica efortul depus pentru realizarea obiectivelor întreprinderii. Inevitabilul se produce și Gheorghe Ionescu este disponibilizat în urma unei restructurări a întreprinderii.

Probleme de dezbatere

1. Care sunt motivele principale pentru care Gheorghe Ionescu își desfășura activitatea și ce stimulente au fost folosite de managementul întreprinderii în acest caz?
2. Ce forme ale motivației au fost utilizate de șefii lui Gheorghe Ionescu?
3. Cum apare demotivația în cazul lui Gheorghe Ionescu?
4. Cum explicați acest caz prin prisma teoriilor motivaționale?
5. Cum ați fi procedat în cazul șefilor lui Gheorghe Ionescu?

9.10. Bibliografie

- | | |
|---|--|
| 1. Burduș E., Căprărescu Gheorghita | - <i>Fundamentele managementului organizației</i> , Editura Economică, București, 1999 |
| 2. Gary Johns | - <i>Comportament organizațional</i> , Editura Economică, București, 1996 |
| 3. Burduș E., Căprărescu Gheorghita, Androniceanu Armenia, Miles M. | - <i>Managementul schimbării organizaționale</i> , Editura Economică, București, 2003 |
| 4. Maslow A.H. | - <i>Motivation and Personality</i> , Third Edition, Harper and Row, New York, 1987 |
| 5. McClelland D.C., Winter D.G. | - <i>Motivating economic achievement</i> , The Free Press, New York, 1969 |
| 6. Herzberg F. | - <i>Work and the nature of man</i> , World Publishing, Cleveland, 1966 |
| 7. Lawler E.E. | - <i>Motivation in work organizations</i> , CA:Brooks/Cole, Monterrey, 1973 |
| 8. Vroom V.H. | - <i>Work and motivation</i> , Wiley, New York, 1964 |

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CULTURA ORGANIZAȚIEI

10.1. Conceptul de cultură a organizației	232
10.1.1. Definirea culturii organizației	232
10.1.2. Componentele culturii organizației	233
10.2. Evoluția culturii organizației	234
10.2.1. Formarea culturii organizației	235
10.2.2. Metode de întreținere a culturii organizației	236
10.2.3. Schimbarea culturii organizației	238
10.2.4. Efectele culturii organizației	239
10.3. Etica și cultura organizației	240
10.4. Integrarea noilor angajați în cultura organizației	241
10.5. Tipuri de culturi organizaționale	242
10.5.1. Cultura de tip familie	243
10.5.2. Cultura de tip „Turn Eiffel”	246
10.5.3. Cultura de tip rachetă	248
10.5.4. Cultura de tip incubator	250
10.5.5. Sinteză a caracteristicilor culturilor organizaționale	251
10.6. Rezumat al principalelor probleme	253
10.7. Cuvinte-cheie	253
10.8. Probleme de abordat	254
10.9. Studiu de caz	254
10.10. Bibliografie	255

CULTURA ORGANIZAȚIEI

10.1. Conceptul de cultură a organizației

Este recunoscut faptul că eficacitatea muncii depuse și implicit rezultatele economico-financiare ale unei întreprinderi depind de calitățile și gradul de motivare a angajaților și managerilor. Dar aceste rezultate mai depind și de o calitate a întreprinderii, sau organizației în general, foarte greu de sesizat, un anumit stil sau o manieră de a rezolva problemele, care poate uneori să fie mai puternică decât voința unei anumite persoane sau a unui anumit grup de persoane. Pentru a înțelege această manieră specifică de soluționare a problemelor, trebuie să se pătrundă dincolo de anumite cifre, dotări cu utilaje etc., în ceea ce se cunoaște sub denumirea de cultură a organizației.

10.1.1. Definirea culturii organizației

Cultura organizației poate fi definită ca *un model complex de credințe și speranțe, care include filozofiile, valorile, postulatele, atitudinile și normele comune membrilor organizației respective.*

În realitate, două organizații pot foarte bine aparține aceleiași ramuri sau subramuri, pot avea același profil de activitate, pot fi situate în aceeași regiune, pot avea aceeași structură organizatorică și totuși ele pot fi foarte diferite pentru componenții lor. Ce le face atât de diferite? Cum devin ele diferite? Noțiunea de cultură a organizației răspunde în mare măsură la aceste întrebări.

Orice grup de persoane care au lucrat împreună o anumită perioadă de timp, orice organizație sau orice organism public, mai devreme sau mai târziu, produce o anumită filozofie, o serie de tradiții și obiceiuri comune. Toate acestea sunt unice în felul lor și caracterizează foarte bine organizația respectivă, făcând-o să se distingă de altele în bine sau în rău.

Cultura organizației este un mod de gândire, un mod specific de a vedea problemele și a le rezolva, un sentiment de apartenență la o echipă. Acest sentiment există pentru că oamenii au constatat că totul merge bine așa, ei fiind convinși că acest sentiment merită să fie perpetuat.

Cultura organizației dă naștere unui anumit jargon, specific fiecărei organizații, jargon pe care-l înțeleg numai membrii respectivei organizații. Spre exemplu, în cadrul firmei McDonald's, despre angajații fideli se spune că *le curge ketchup prin vine*, sau despre angajații firmei Eastman Kodak Co, se spune că *lucrează pentru bunicul galben*.

10.1.2. Componentele culturii organizației

Așa cum reiese și din definiție, cultura organizației cuprinde mai multe componente: *filozofia, valorile, normele, comportamentul, regulile*.

Filozofia

Filozofia specifică organizației are menirea de a orienta politica și strategia acesteia și în general atitudinea față de personalul propriu și față de clienți. Spre exemplu, în cadrul firmei Hewlett-Packard specificul filozofiei, care determină ceea ce se numește *spiritul H-P* constă în convingerea că oamenii vor să facă un lucru bun, să depună o muncă creativă și că ei vor reuși dacă li se asigură un mediu favorabil.

Valorile

Valorile dominante pe care membrii unei organizații le împărtășesc exprimă idealurile spre care tind respectivii membri prin munca depusă în cadrul organizației. Spre exemplu, o anumită întreprindere tinde să realizeze produsele de *cea mai bună calitate pe plan mondial*.

Normele

Normele comune unui grup de persoane sau unei organizații reprezintă restricțiile în cadrul cărora acționează membrii grupului respectiv. Ele răspund la întrebarea *Cum trebuie să lucreze și să se comporte angajații organizației respective?*. Spre exemplu, într-o organizație se poate urmări *o zi normală de muncă pentru o zi normală de plată*.

Comportamentul

Comportamentul care se înregistrează cu regularitate la personalul unei organizații, în raporturile dintre oameni, se poate concretiza în *ritualuri și ceremonii* proprii respectivei organizații, precum și într-un *limbaj comun* folosit. Spre exemplu, o ceremonie frecvent întâlnită în cadrul organizațiilor constă în festivitatea de retragere la pensie a unui angajat.

Regulile

Regulile pe care trebuie să le urmeze salariații unei organizații pentru a avea o anumită ascensiune în cadrul acesteia, sau „*sforile*” pe care trebuie să le tragă un nou angajat pentru a fi acceptat în cadrul organizației.

Dar, niciuna dintre aceste componente nu reprezintă singură cultura organizației, ci, numai considerate toate la un loc, ele pot să dea o anumită semnificație acesteia.

Angajații unei organizații împart în comun anumite credințe și speranțe, care sunt la baza creării de bunuri și servicii, a unor conversații, comportamente sau emoții. În continuare, toate aceste lucruri, activități și sentimente sunt percepute de angajații organizației, ajutându-i să înțeleagă și să interpreteze cultura organizației. În felul acesta angajații unei organizații dau un sens evenimentelor care apar la locurile de muncă, politicii organizației și mediului profesional al fiecăruia. Pentru a ilustra relațiile din cadrul culturii unei organizații aceste legături se prezintă în figura 10.1.

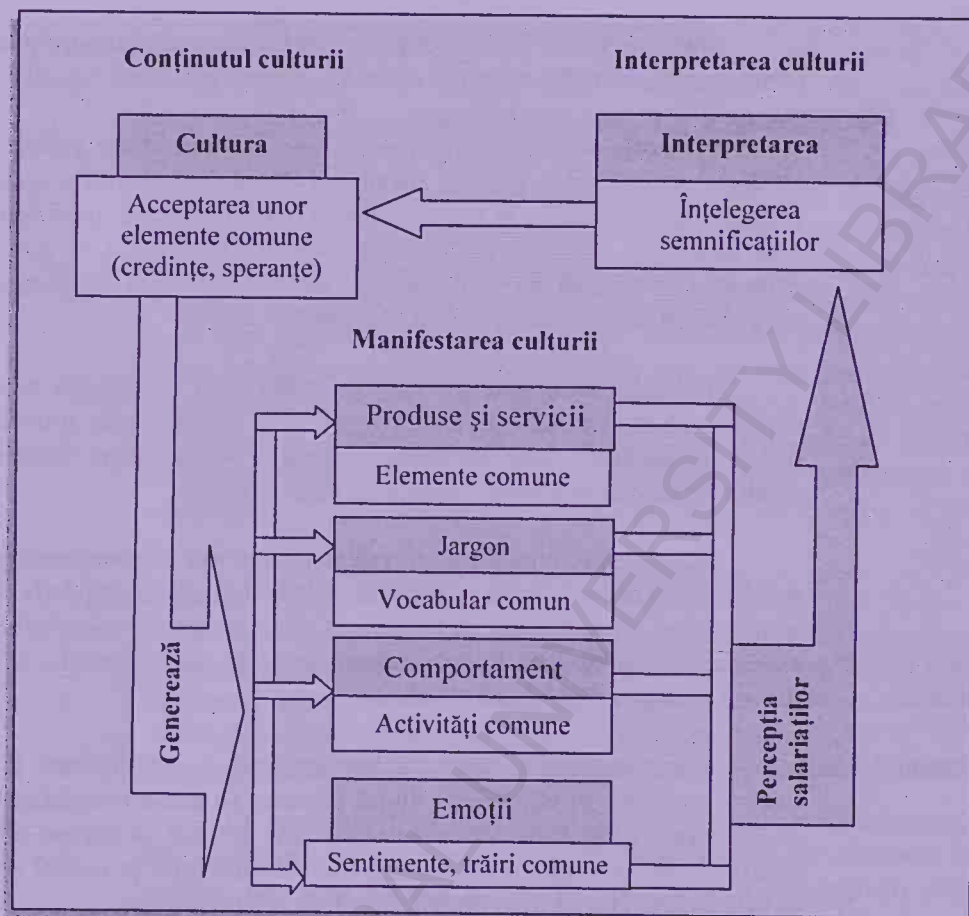


Fig. 10.1. Relațiile din cadrul culturii organizației

Așa cum reiese din figura 10.1, cultura unei organizații generează componentele acesteia, între care se pot identifica produsele și serviciile întreprinderii, ca elemente comune de manifestare, un anumit jargon sau vocabular comun, pe care numai angajații respectivei organizații îl înțeleg, un comportament comun care face ca angajații să desfășoare anumite activități comune și anumite sentimente și emoții comune pe care le trăiesc angajații respectivei organizații. Aceste manifestări ale culturii organizației sunt interpretate de angajați, dându-le anumite semnificații, care se constituie în final în cultura organizației.

10.2. Evoluția culturii organizației

Adesea, se pune întrebarea: *Cum se formează cultura organizației?* sau *Poate o cultură a organizației să fie modificată prin intervenția managementului?*. De aceea este necesar să se prezinte modul de formare a culturii organizației, de întreținere și de modificare a acesteia.

10.2.1. Formarea culturii organizației

Este foarte dificil să se precizeze cu exactitate originile culturii unei organizații. Majoritatea specialiștilor sunt de părere că mediul ambiant extern organizației influențează cultura acesteia, dar în același mediu pot să apară organizații cu culturi diferite.

Potrivit opiniei lui Edgar Schein¹, cultura organizației se formează în principal pentru a răspunde la două probleme cu care se confruntă orice organizație: *de adaptare la mediul ambiant extern* și *de integrare internă*.

Adaptarea la mediul extern

Adaptarea la mediul ambiant extern constă în modalitatea prin care organizația își ocupă locul pe piață și se adaptează schimbărilor care se produc în mediul extern. Un rol important în cadrul acestui proces revine elaborării strategiei, care la rândul ei presupune:

- precizarea misiunii organizației și alegerea căilor prin care se va îndeplini această misiune;
- stabilirea obiectivelor strategice și a consensului asupra obiectivelor;
- identificarea opțiunilor strategice prin care se vizează atingerea acestor obiective;
- definirea criteriilor prin care se va analiza gradul de îndeplinire a obiectivelor;
- precizarea sistemelor de control care vor fi utilizate în verificarea îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Integrarea internă

Integrarea internă constă în soluționarea unor probleme care vizează menținerea unor relații de muncă eficace între membrii organizației. Problemele care trebuie soluționate pentru o integrare internă sunt în principal:

- stabilirea unui limbaj comun, a unor metode de comunicare și definirea semnificației date jargonului profesional specific organizației și conceptelor folosite în cadrul acesteia;
- stabilirea criteriilor de apartenență la organizație;
- precizarea regulilor după care se obține, se menține și se pierde puterea în cadrul respectivei organizații, precum și a modului în care se acordă statutul fiecărui angajat al acesteia;
- fixarea regulilor după care se stabilesc relațiile sociale între membrii organizației;
- elucidarea comportamentelor acceptabile și inacceptabile în cadrul organizației.

Se poate spune că o cultură a organizației a prins contur atunci când diferitele metode elaborate au funcționat atât de bine încât ele se transmit și noilor veniți în cadrul respectivei organizații, când anumite comportamente se consideră atât de adecvate încât se cer tuturor membrilor organizației, toate acestea devenind modul de a fi și de a gândi în raport cu soluționarea problemelor.

¹ Schein E.H., „Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, în *Sloan Management Review*, 1984.

Cultura organizației este influențată încă de la crearea acesteia de către fondator, pentru ca ulterior ea să sufere modificări de pe urma unui amestec de idei, postulate atât ale fondatorului, cât și ale celor care lucrează în respectiva organizație. Apoi, cultura organizației este influențată de cultura națională, de valorile și normele specifice contextului național în care funcționează organizația.

Valorile și normele dominante într-o cultură națională se vor reflecta printr-o serie de constrângeri externe care influențează funcționarea organizației și a culturii acesteia. Spre exemplu, regimul politic influențează modul în care o întreprindere face comerț într-o anumită țară. Dar toate caracteristicile culturale ale unei societăți influențează comportamentul personalului, vocabularul folosit etc., în realitate toate componentele culturii organizației. Un exemplu în acest sens îl poate constitui influența culturii naționale prin prisma dimensiunii *distanța față de putere mare/mică*, evidențiată de G. Hofstede, reprezentată în tabelul 10.1.

Tabelul 10.1

Efectele culturii naționale, prin dimensiunea <i>distanța față de putere</i> , asupra organizației, în țări cu o distanță față de putere:	
MICĂ (Austria, Danemarca, Suedia, SUA)	MARE (Brazilia, India, Mexic, Filipine)
• centralizare redusă; • structură organizatorică aplatizată; • diferențe mici de salarii; • diferențe mici între muncitori și funcționari.	• grad înalt de centralizare; • structură organizatorică alungită; • mari diferențe salariale; • diferențe de statut între muncitori și funcționari.

10.2.2. Metode de întreținere a culturii organizației

Odată creată o cultură organizațională, aceasta trebuie întreținută prin diferite metode, așa cum reiese din figura 10.2.

Așa cum se exemplifică în figura 10.2, menținerea culturii organizației se poate realiza în primul rând prin angajarea unor persoane compatibile cu specificul culturii și concedierea celor care nu se încadrează în respectiva cultură. Dar, în afară de aceste modalități, cultura organizației poate fi menținută prin metode specifice, sau prin ritualuri și ceremonii de tot felul. Principalele metode de întreținere a culturii organizaționale, prezentate în figura 10.2 sunt descrise succint în continuare.

Ceea ce
managerii
supraveghează,
măsoară și
stăpânesc

Ceea ce managerii supraveghează, măsoară și stăpânesc reprezintă o metodă prin care managerii acționează în mod sistematic, semnalând angajații asupra a ceea ce este important și a ceea ce se așteaptă de la ei. Spre exemplu, dacă managerii insistă asupra unor activități de pregătire, de creștere a productivității muncii, de ridicare a competitivității, poate fi un semnal pentru angajați că în cadrul organizației se pune accentul pe evaluarea acestuia în funcție de performanțe. Dimpotrivă, dacă realizările personale nu fac aproape niciodată obiectul preocupărilor managerilor, înseamnă că în cadrul respectivei organizații nu se pune accent pe pregătirea personalului.

Reacțiile la incidente și crize organizaționale

Reacțiile la incidente și crize organizaționale reprezintă o altă modalitate de întreținere a culturii organizaționale. Modul în care acționează managerii la criză, cum aceasta este înfruntată, poate întări cultura organizațională existentă sau poate conduce la apariția de noi valori și norme care să modifice respectiva cultură organizațională. Spre exemplu, o organizație confruntată cu o problemă de reducere de personal, dacă va apela la concedieri sau la menținerea personalului prin alte căi, arată în realitate specificul culturii organizaționale, valorile respectate în cadrul organizației.

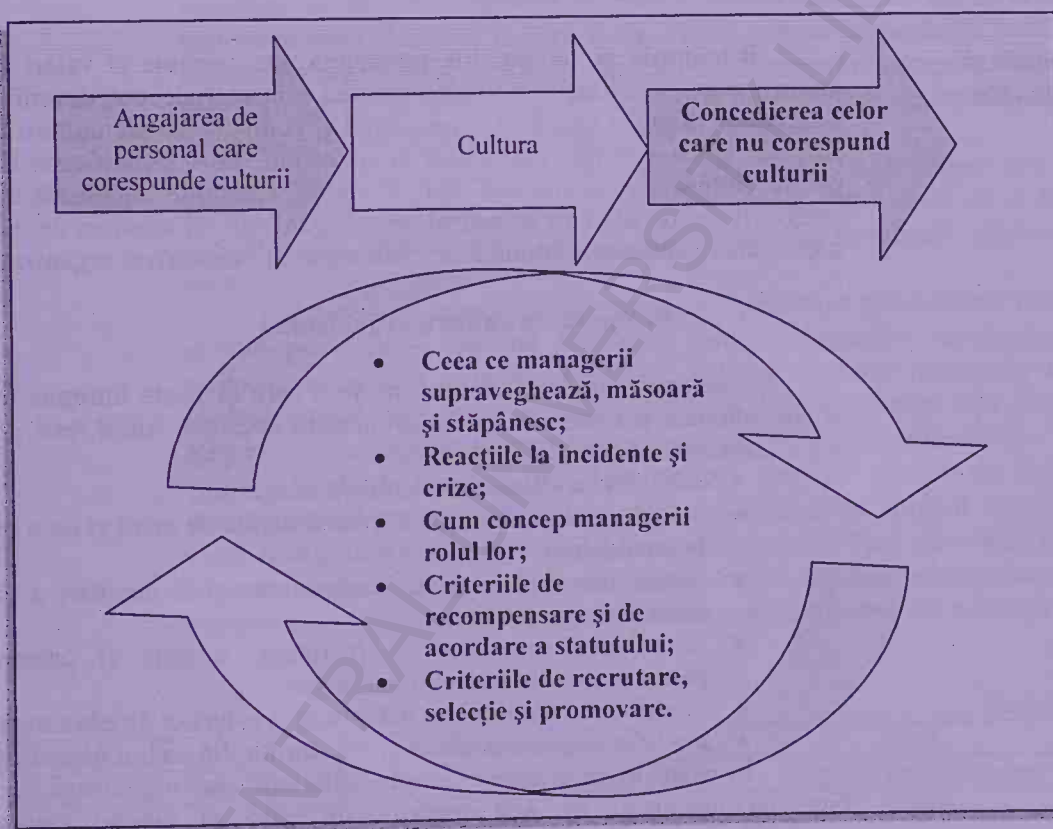


Fig. 10.2. Metode de întreținere a culturii organizaționale

Cum concep managerii rolul lor

Cum concep managerii rolul lor constituie o altă modalitate prin care aceștia transmit anumite mesaje culturale importante executanților. Spre exemplu, managerii, prin comportamentul lor repetat față de clienți, pot transmite angajaților mesajul de a întreține relații bune cu clienții sau dimpotrivă. Deci, cum își îndeplinesc managerii rolul, cum își exercită funcțiile managementului reprezintă tot atâtea posibilități de întreținere sau de schimbare a culturii organizației.

Criteriile de recompensare și de acordare a statutului

Criteriile de recompensare și de acordare a statutului prin care se apreciază sau se sancționează diverse comportamente sugerează angajaților prioritățile și valorile respectate de manageri și de organizație contribuind la întreținerea acestora și implicit a culturii organizaționale. De asemenea, modul în care se atribuie statutul, în care se apreciază acesta prin diferite

favoruri, are menirea de a transmite angajaților specificul culturii organizaționale, de a o menține sau de a o schimba. Sistemul de recompense reprezintă una dintre posibilitățile cele mai semnificative de întreținere sau de schimbare a culturii organizaționale.

Criteriile de recrutare, selecție și promovare

Criteriile de recrutare, selecție și promovare constituie pentru organizații una dintre modalitățile fundamentale de menținere a culturii organizaționale. Apoi, multe dintre caracteristicile unei culturi organizaționale sunt întărite prin aceste criterii.

Ritualurile și ceremoniile

Ritualurile și ceremoniile reprezintă alte credințe și valori specifice culturii unei organizații. Anumite practici manageriale pot deveni în ochii salariaților ritualuri specifice organizației și componente ale culturii acesteia. Ritualurile, ca activități planificate și concertate, au o semnificație deosebită pentru cultura organizațională. Spre exemplu, recepțiile organizate cu ocazia integrării noilor angajați în cadrul unor organizații au menirea de a încuraja trăirea unor sentimente comune de către angajații respectivei organizații.

10.2.3. Schimbarea culturii organizației

Aceleași metode și mecanisme prin care se poate întreține o cultură organizațională pot contribui și la schimbarea acesteia. Altfel spus, o cultură organizațională se poate schimba prin:

- schimbarea obiectului atenției managerilor;
- modificarea modului de a trata situațiile de criză și de a reacționa la incidente;
- schimbarea criteriilor de recompensare și de acordare a statutului în cadrul organizației;
- schimbarea criteriilor de recrutare, selecție și promovare a personalului din cadrul organizației;
- modificarea modului de îndeplinire a rolurilor de către manageri;
- modificarea ceremoniilor și ritualurilor din cadrul organizației.

În cazul în care, spre exemplu, salariații unei organizații vor fi mai bine recompensați, nu atât pentru exactitatea și nivelul cantitativ al rezultatelor, ci pentru participarea acestora la realizarea unor sarcini mai dificile, sau cu un grad înalt de noutate, această atitudine va fi un semnal pentru angajați de schimbare a culturii organizaționale.

Schimbarea culturii organizaționale întâmpină o rezistență din partea angajaților, rezistență datorată atât individului, cât și organizației în ansamblul ei. Toate aceste forțe care se opun schimbării în general la nivelul organizației au fost tratate într-un capitol special referitor la managementul schimbărilor. Aceleași forțe se opun și schimbării culturii organizaționale. Managerii pot însă favoriza schimbarea în general și schimbarea culturii organizaționale în special, acționând în favoarea transformării unor forțe care se opun schimbării în forțe care determină schimbarea.

Evident că nu este suficient să se cadă de acord asupra unei noi viziuni despre problemele pentru ca și cultura organizațională să se schimbe. Personalul poate să fie de acord cu unele schimbări, dar să nu dispună de talentul, comportamentul și atitudinile necesare realizării respectivei schimbări.

10.2.4. Efectele culturii organizației

Cultura organizației are o serie de efecte asupra rezultatelor economico-sociale ale organizației ca sistem deschis, asupra angajaților acesteia și asupra managementului practicat în respectiva organizație.

Pentru angajați, cunoașterea culturii organizației permite înțelegerea istoriei acesteia și a comportamentului pe care-l vor avea pentru a se încadra mai bine în colectivul din care fac parte. Personalul va adera la valorile specifice, la filozofia organizației, întărindu-i încrederea că lucrează pentru realizarea unor obiective în care crede. Apoi, cultura organizației furnizează numeroase criterii prin care se poate realiza un control al comportamentului personalului, astfel încât acesta să renunțe la manifestările nedorite și să și le însușească pe cele acceptate în respectiva organizație.

Numeroși specialiști consideră că organizațiile care dispun de culturi solide obțin și rezultate remarcabile, cu toate că este dificil de a face o legătură prea strânsă între cultura organizației și rezultatele obținute de aceasta.

Adesea, se apreciază cultura organizației care promovează managementul participativ, datorită implicării tuturor angajaților la soluționarea problemelor și deci la luarea deciziilor, datorită efectelor favorabile asupra performanțelor. Dar nu întotdeauna un astfel de management este favorabil spre exemplu schimbărilor care trebuie operate în cadrul organizațiilor.

O bună perioadă de timp a fost apreciat și dat ca exemplu managementul japonez, datorită specificului cultural și implicit specificului culturii organizaționale caracteristice acestui context. Spre deosebire de alte contexte și în primul rând de cel din SUA, în Japonia managementul se deosebește prin prisma mai multor variabile, așa cum reiese din tabelul 10.2.

Tabelul 10.2

Japonia	Variabila	SUA
Angajare pe viață	Angajare	Angajare pe termen scurt
Lentă	Promovare	Rapidă
Generaliști	Personal	Specialiști
Implicit	Control	Explicit
Prin consens (decizii de grup)	Procesul de luare a deciziilor	Decizii unipersonale
Colective	Responsabilități	Individuale
Către angajați	Orientarea managerilor	Către acționari

În opinia unor specialiști în management, între care William Ouchi, este necesar ca firmele americane să adopte o nouă filozofie a managementului, inspirată din teoria Z, ca o sinteză a caracteristicilor firmelor americane și japoneze, care au cunoscut succesul pe plan mondial. Între caracteristicile unei **organizări de tip Z**, pot fi enumerate:

- locuri de muncă sigure;
- luarea deciziilor prin consens;
- responsabilități individuale;

- evaluări și promovări în timp;
- o îmbinare a mijloacelor implicite și explicite, formale și informale de control;
- specializări moderate, care să asigure succesul în carieră.

În realitate, această teorie Z îmbină valorile individuale, pe care se pune bază în întreprinderile americane, cu orientarea către valorile de grup, specifice întreprinderilor japoneze.

10.3. Etica și cultura organizației

Între cultura organizației și un comportament etic în cadrul acesteia există o legătură directă. O cultură organizațională poate determina un comportament etic prin favorizarea și promovarea valorilor și normelor considerate etice și invers. De asemenea, managerii din cadrul unei organizații, prin comportamentul lor cotidian, prin îndeplinirea rolurilor și exercitarea funcțiilor managementului, pot favoriza un comportament etic în cadrul organizației.

Dacă într-o organizație, cultura acesteia acordă importanță responsabilității fiecăruia pentru acțiunile întreprinse, aceasta va favoriza un comportament etic, iar dacă într-o cultură se atenuează responsabilitatea celor interesați, privind comportamentul lor imoral, aceasta va conduce la repetarea unui astfel de comportament.

Pot fi făcute diferențe între culturile organizaționale, prin prisma acceptării sau neacceptării opoziției angajaților față de anumite practici din cadrul organizației, în numele unor principii.

O cultură organizațională eficientă trebuie să încurajeze orice comportament etic și să descurajeze comportamentele imorale. Este adevărat că un comportament moral, etic, uneori poate să coste organizația respectivă, prin pierderea unor vânzări, a unor clienți etc. Totodată, o organizație poate obține pe termen scurt un profit dintr-un comportament imoral. Dar, în ambele situații, pe termen mediu și lung, o organizație a cărei cultură încurajează un comportament etic are de câștigat. Chiar existența unei organizații depinde de încurajarea, prin cultura organizațională a unui comportament etic.

Pentru menținerea culturii organizației și a unui comportament etic se pot recomanda următoarele:

- realismul în determinarea obiectivelor și susținerea valorilor, în conformitate cu posibilitățile organizației;
- încurajarea tuturor inițiativelor din cadrul organizației care concură la menținerea culturii acceptate de manageri și salariați;
- opțiunea pentru valorile care permit exprimarea diversității de opinii ale salariaților organizației;
- elaborarea unor programe de pregătire a managerilor și în general a salariaților, prin care să se contribuie la respectarea valorilor promovate prin cultura organizației.

10.4. Integrarea noilor angajați în cultura organizației

Pentru noii angajați este necesar să fie creat un sistem de integrare atât din punct de vedere profesional, cât și din cel al culturii organizației. Integrarea noilor angajați cuprinde deci atât acomodarea cu locul de muncă în cadrul departamentului în care urmează să lucreze noul angajat, cât și acomodarea cu noile valori, reguli, proceduri și norme ale organizației.

Procesul de integrare a noilor angajați în cultura organizației cuprinde mai multe etape, așa cum rezultă și din figura 10.3.

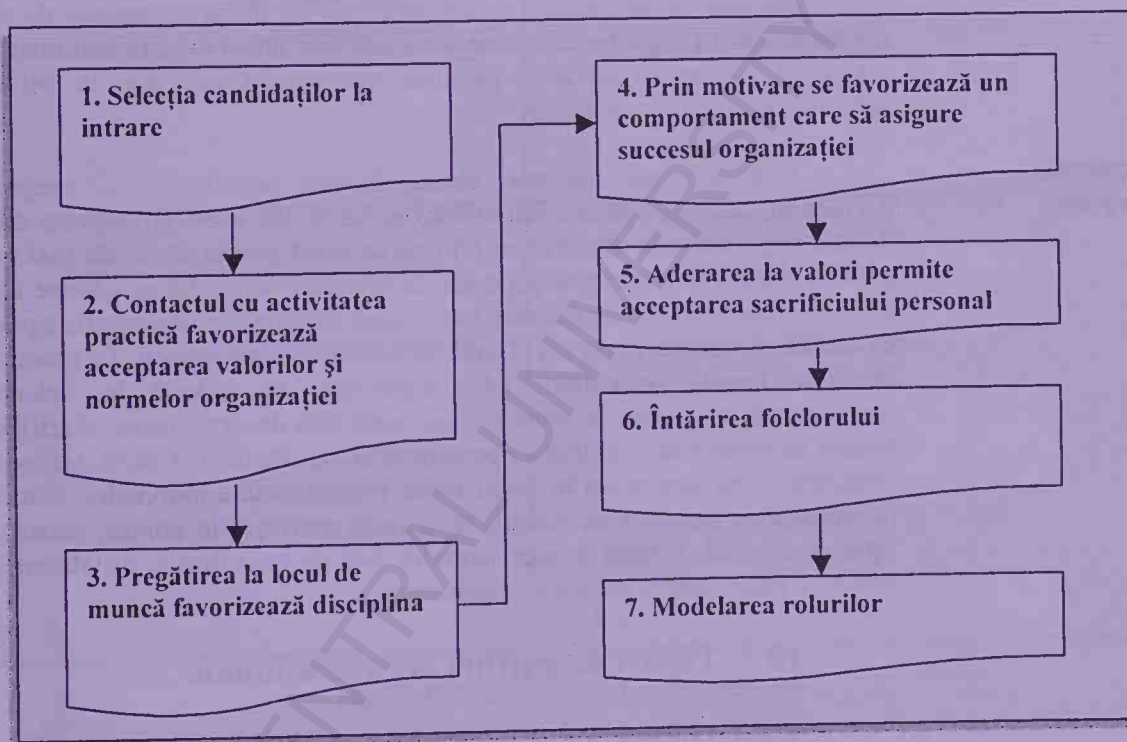


Fig. 10. 3. Procesul de integrare a noilor angajați

Etapele procesului de integrare

Așa cum rezultă din figura 10.3, acomodarea salariaților cu specificul culturii organizației, din momentul angajării, se face în mai multe etape:

1. candidații la angajare sunt atent selecționați de specialiști în probleme de personal, folosind metode specifice acestui domeniu;
2. angajații sunt supuși în prima perioadă de la angajare la diferite experiențe prin care se urmărește „domesticirea caracterului”, prin care ei trebuie să-și revizuiască valorile, credințele și conduita anterioare;
3. pregătirea la locul de muncă determină o aprofundare a unui domeniu de activitate, iar promovările se fac în funcție de rezultatele care favorizează întărirea culturii organizației;

4. motivarea pe baza rezultatelor, prin recompense pentru cei care obțin performanțe în condițiile respectării valorilor și normelor specifice contribuie la întărirea culturii organizației și acceptarea acesteia de noii angajați;
5. aderarea la valorile organizației justifică sacrificiul personal al angajaților;
6. întărirea folclorului se realizează prin menținerea legendelor și a interpretărilor diferitelor evenimente importante din istoria organizației;
7. personalul este determinat să-și asume și să îndeplinească diferite roluri pentru buna funcționare a organizației.

În procesul de integrare a noilor angajați, pe lângă acceptarea de către aceștia a culturii organizației, această cultură este într-o măsură mai mare sau mai mică influențată de acest personal nou-angajat, mai ales de cei care îndeplinesc funcții de manageri.

Rezultatele integrării

Mai devreme sau mai târziu, fiecare organizație își integrează personalul, făcându-l să accepte cultura acesteia, dar acest proces este diferit de la o organizație la alta. Preferabil este ca acest proces să fie cât mai rapid posibil, pentru că în această perioadă de integrare individul se găsește într-o stare de disconfort dat de debutul într-o nouă situație, iar organizația așteaptă ca acesta să ajungă la un nivel înalt al productivității muncii. În general, o integrare reușită în cultura unei organizații se reflectă în satisfacție profesională, motivație în muncă, atașament față de organizație, clarificarea rolului de îndeplinit, stabilitatea personalului etc. Pe de altă parte, un eșec al integrării se va concretiza în insatisfacția profesională a indivizilor, conflicte în conceperea rolurilor de îndeplinit, o slabă motivare în muncă, tensiuni și lipsă de control, o lipsă a atașamentului față de organizație, un absentism ridicat, o respingere a valorilor organizației.

10.5. Tipuri de culturi organizaționale

După structura lor și înțelesul pe care-l dau diferitelor activități, culturile organizaționale sunt de mai multe tipuri. Din punct de vedere structural, pentru determinarea culturii organizaționale sunt importante, în general, trei elemente, și anume:

- relațiile dintre angajați și organizație;
- ierarhizarea autorității în organizație;
- concepția generală a angajaților privind destinul organizației, obiectivele acesteia și locul lor în cadrul respectivei organizații.

Aceste trei elemente fac posibilă analiza organizației prin prisma a două dimensiuni culturale generale, fiecare cuprinzând două laturi, în același timp complementare și contrare: *egalitarism/ ierarhizare* și *orientarea către persoane / orientarea către sarcini*.

În funcție de aceste dimensiuni culturale, o autoritate în domeniul influenței culturii asupra managementului, F. Trompenaars² a evidențiat patru tipuri de culturi organizaționale, reprezentate în figura 10.4.

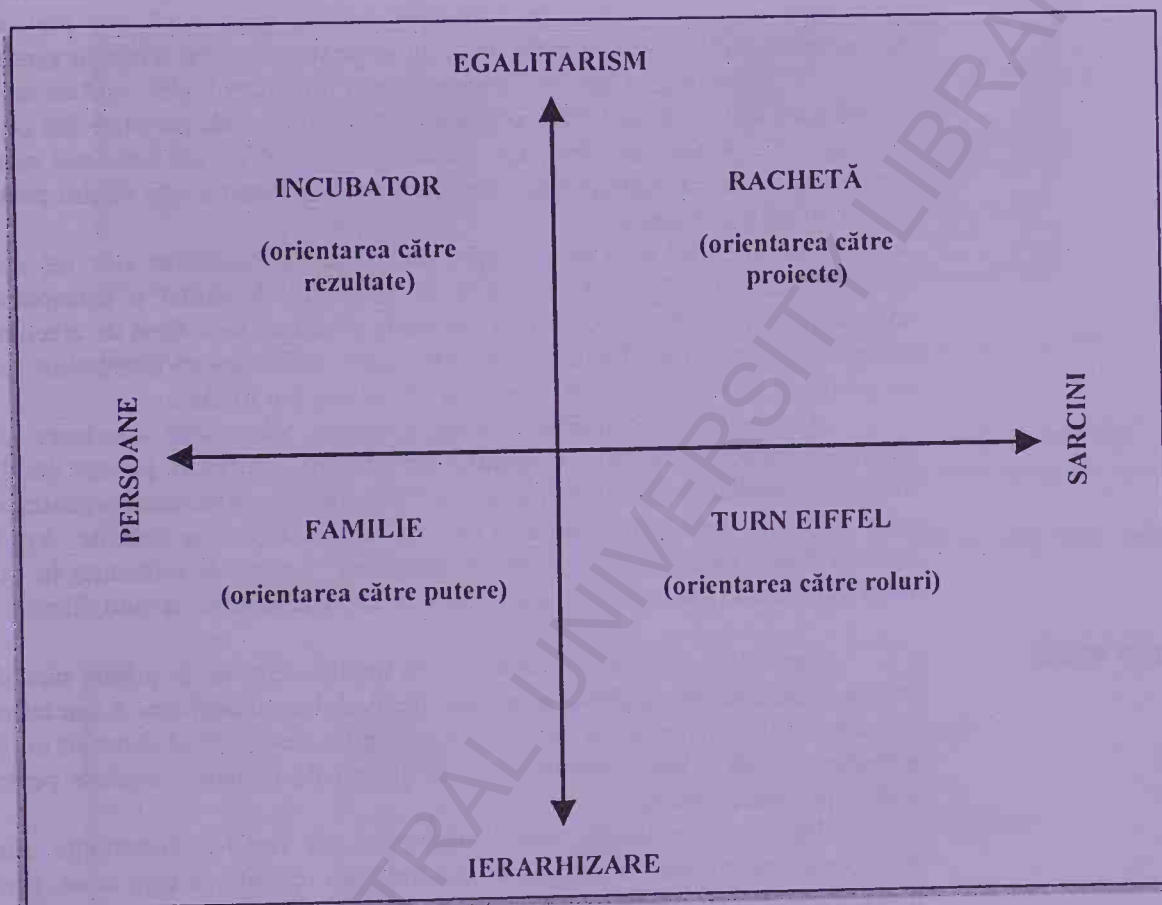


Fig. 10.4. Tipuri de culturi organizaționale

10.5.1. Cultura de tip familie

Relații difuze
între indivizi

Cultura de tip familie (familiară) se distinge prin caracterul în același timp *personal*, care presupune relații directe între componenții organizației, *ierarhic*, justificat de experiența și autoritatea „tatălui”, a capului de familie, mult peste cea a „fiilor”, mai ales a celor foarte tineri. Rezultatul unei astfel de percepții este o cultură organizațională *orientată spre putere*, în care liderul este privit ca un tată grijuliu, care cunoaște mai multe decât subordonații săi ceea ce trebuie făcut și ceea ce este bine pentru ei.

În contextul unei astfel de culturi organizaționale, munca se desfășoară de obicei după aceleași reguli ca într-o familie. Un exemplu

² F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicolas Brealey Publishing, London, 1993.

semnificativ pentru o astfel de cultură organizațională o regăsim în companiile japoneze, în care coeziunea grupului, respectul față de superiori, cărora li se lasă inițiativa, dar de la care se așteaptă și protecție, sunt reprezentate de conceptul *amae*. Componentii unei organizații în care predomină cultura de tip familie au tendința de a face întotdeauna mai mult decât este prevăzut în contract, relațiile dintre aceștia bazându-se pe respectul celui mai în vârstă.

Astfel de relații între componentii unei organizații, care sunt de lungă durată, stau la baza soluționării problemelor și obținerii de rezultate din ce în ce mai bune. A face plăcere superiorului, considerat ca un frate mai mare, reprezintă în sine o recompensă, chiar dacă acest aspect nu este vizibil pentru cei din afara organizației.

Într-o astfel de cultură organizațională, conducătorul este cel care stabilește modelul de comportament, dă exemplul de urmat și așteaptă ca subordonații să-l urmeze. Cele mai frecvente sancțiuni sunt lipsa de afecțiune și pierderea locului în „familie”. Presiunile care se fac asupra angajaților sunt cu prioritate de natură morală, și nu atât financiare sau formale.

Cultura de tip familie se caracterizează prin multe istorioare „de familie”, despre organizație, accentul pus pe tradiții, obiceiuri, pe care cei din afara organizației le înțeleg mai greu. Relațiile dintre componentii organizației sunt „difuze”, ceea ce înseamnă că nu sunt suficient de bine definite. Așa se explică faptul că managerul („fratele mai mare”) poate fi influențat în mai toate situațiile în care trebuie să acționeze de diferite aspecte în mod diferit.

Statut atribuit

Statutul social, într-o cultură de tip familie, este dat în primul rând de natura și nivelul de pregătire, și nu atât de modul de îndeplinire a sarcinilor. Aceasta nu înseamnă că cei care se bucură de un statut social deosebit nu își îndeplinesc foarte bine sarcinile sau nu dispun de calități deosebite pentru munca pe care o depun.

Pentru componentii unei culturi de tip familie importante sunt persoanele, cu influențele lor asupra celorlalți, cu relațiile pe care le au, și nu atât cunoștințele acestora, calitățile sau performanțele lor.

Tatăl schimbă orientarea

Autoritatea, în modelul familial de cultură organizațională, nu este văzută ca depinzând de performanțele în îndeplinirea sarcinilor, ci de statutul atribuit persoanei. Persoanele mai în vârstă au mai multă autoritate, față de acestea se manifestă loialitatea, așa încât într-un astfel de tip de cultură organizațională se caută să se justifice propriile supoziții.

Cultura de tip familie se regăsește cu prioritate în cadrul companiilor din țările industrializate mai târziu, între care: *Grecia, Italia, Japonia, Singapore, Coreea de Sud, Spania*.

Rezultatele unei cercetări întreprinse de *F. Trompenaars* au scos în evidență orientarea către considerarea managerului *ca un fel de tată*, sau *ca o un lider care îndeplinește anumite sarcini*.

În graficul din figura 10.5 sunt redate, pentru câteva dintre țările analizate, procentele celor care consideră că managerul este *o persoană care îndeplinește anumite sarcini*.

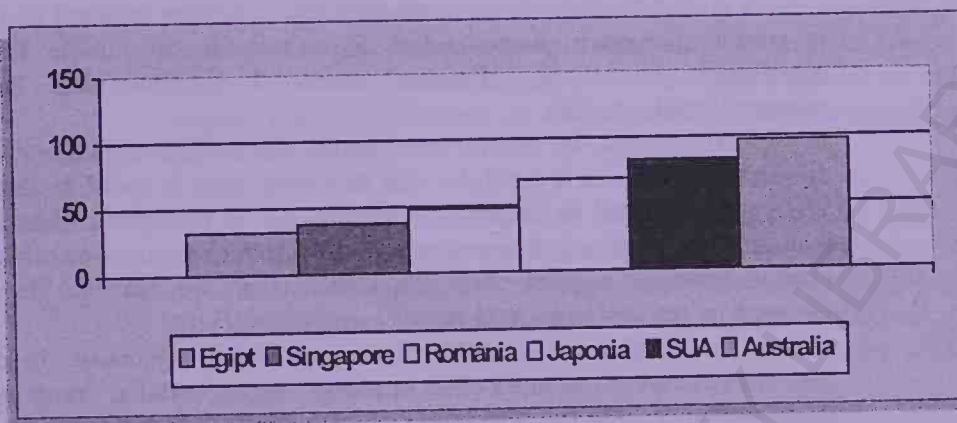


Fig.10.5. Procentul unor țări în care se consideră că managerul îndeplinește anumite sarcini

Cultura de tip familie se caracterizează printr-o mare ierarhizare, ceea ce face ca între vârful ierarhiei și bază să existe un număr mare de niveluri ierarhice.

O reprezentare a gradului de ierarhizare, în diferite țări, este redat în figura 10.6 (preluare după F. Trompenaars).

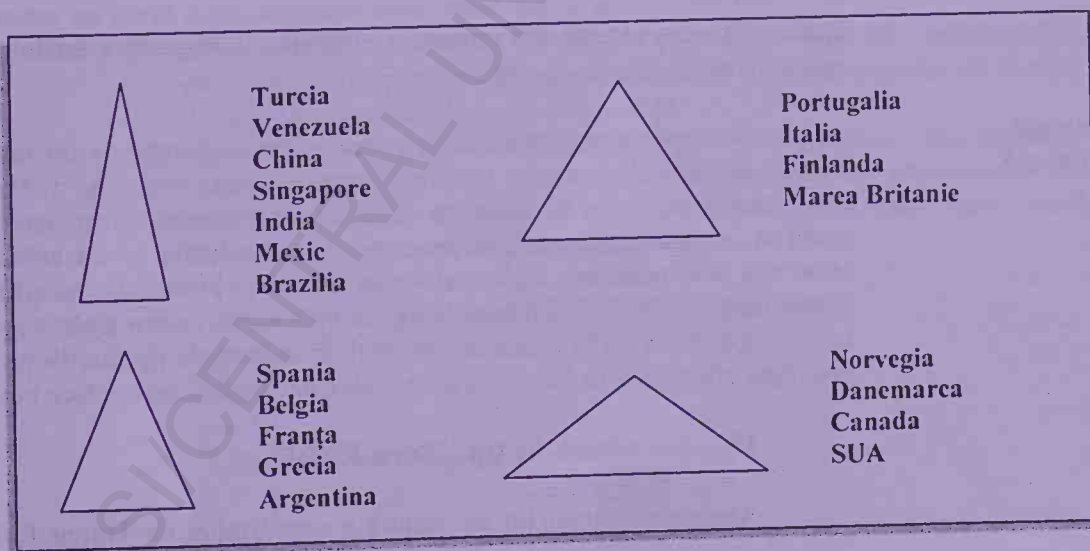


Fig. 10.6. Gradul de ierarhizare în câteva țări

Într-o cultură de tip familie, subordonații caută să-și manifeste loialitatea față de lider, uneori mergând până la adorație, iar la rândul lor liderii caută să-și folosească puterea și charisma pentru a-i face pe subordonați să-i urmeze. Liderii dintr-o astfel de cultură pot cataliza energiile și aspirațiile subordonaților. Ei resping depersonalizarea managementului, de aceea managementul prin obiective nu este agreat ca sistem de management, aceștia optând pentru latura subiectivă a managementului.

Având tendința de promova persoanele care au legătură cu grupul de la putere, managerii dintr-o astfel de cultură de tip familie favorizează nepotismul și corupția. „Familia” caută să fie puternică, în schimb universalismul este slab.

Autoritatea în cadrul unei astfel de culturi organizaționale este asemănătoare cu cea a copilului mai în vârstă, care în cazul în care părinții lipsesc de acasă își va impune autoritatea, dar în momentul în care părinții s-au întors el încetează să-și mai manifeste autoritatea asupra restului familiei, aceasta revenind imediat părinților. Deciziile se vor lua deci de persoana prezentă cu cea mai mare autoritate.

În cadrul unor cercetări ale unor renumiți specialiști în domeniu, *Inzerilli și Laurent*³, se arată că se întâlnesc adesea în Italia, Franța și Japonia *manageri care știu tot*. Deși se cunoaște faptul că datorită complexității activităților conduse este practic imposibil ca un manager să cunoască tot, în cadrul organizațiilor cu o cultură de tip familie, subordonații se așteaptă ca managerii să aibă răspuns la orice întrebare, așa cum un tată trebuie să cunoască soluția pentru orice problemă.

**Gândire intuitivă,
holistică**

Cultura de tip familie se caracterizează mai mult printr-o soluționare intuitivă, decât printr-o gândire rațională, se urmărește mai mult dezvoltarea personalității, decât utilizarea acesteia în realizarea sarcinilor. Conversația este preferată cercetărilor pe bază de chestionar. Cine face ceva este mai important decât ceea ce s-a făcut. Spre exemplu, dacă inviți un japonez la o întâlnire, pentru el este mai important cine vine la respectiva întâlnire, și nu care sunt subiectele de discuție.

**Motivație
intrinsecă**

Deoarece componenții unei culturi organizaționale de tip familie se bucură de relațiile care se stabilesc între ei, sunt mai bine motivați de aprecierea superiorilor și colegilor decât de recompensele financiare. Dar ei caută să „socializeze riscul”, pentru care responsabilitatea revine colectivului, și nu atât unei persoane. Cele mai multe slăbiciuni provin din relațiile dintre componenții „familiei”, din conflictele dintre aceștia, pentru a căror rezolvare se face apel frecvent la calitățile liderului. În cultura de tip familie se acordă prioritate eficacității (a face ceea ce trebuie), decât eficienței (a face bine).

10.5.2. Cultura de tip „Turn Eiffel”

Asemănarea unui tip de cultură a organizației cu Turnul Eiffel din Paris se justifică prin faptul, la fel ca turnul respectiv, cultura se compune din mai multe trepte, este simetrică în aplicare, este stabilă, rigidă și robustă. La fel ca în cazul Turnului Eiffel, structura este mai importantă decât funcțiile.

Relații specifice

Deși este înalt ierarhizată, în cultura de tip Turn Eiffel, ierarhizarea este diferită de cea din cultura de tip familie, prin aceea că fiecare nivel

³ Inzerilli, G. Și Laurent, A. – *The Concept of Organizational Structure*, Working Paper, University of Pennsylvania and INSEAD, 1979 (preluat din *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business* de F.Trompenaars)

superior are definite clar funcțiile, relațiile fiind specifice. Subordonații ascultă de superior deoarece el are acest rol de a conduce, de a-i îndruma, el dispune de o autoritate formală în virtutea căreia decide ce trebuie să facă aceștia. Dacă subordonații nu execută ceea ce decid managerii, sistemul nu funcționează.

Statut acordat superiorului

Într-o cultură de tip Turn Eiffel, managerul doar *întâmplător este o persoană*, el este de fapt un rol, pe care mâine poate să-l îndeplinească o altă persoană, ceea ce nu va schimba sarcinile subordonaților, sau scopul funcționării organizației. Înlocuitorul, evident, poate fi mai mult sau mai puțin agreabil, sau va îndeplini mai bine sau mai rău rolurile, dar acest aspect este mai puțin important.

Dacă, spre exemplu, un subordonat întâlnește șeful la un meci de fotbal, nu este necesar să-l salute și foarte probabil nici șeful nu se așteaptă la așa ceva. Relațiile dintre șefi și subordonați sunt foarte bine precizate, iar evaluarea se face mai mult pe baza realizărilor individuale. Într-o astfel de cultură organizațională totul este depersonalizat, fiecare este subordonat unor reguli care descriu și consolidează ierarhiile.

Carierea într-o astfel de cultură organizațională depinde mai mult de calificările personale, titlurile de doctor în știință stau spre exemplu scrise pe ușa de la birou sau pe cărțile publicate. Aproape tot ceea ce este acceptat în cultura de tip familie este respins în cultura de tip Turn Eiffel. Interesele organizației sunt total separate de cele ale angajaților. Fiecare rol de la fiecare nivel ierarhic este descris în detaliu, prin dificultatea lui, responsabilitatea celui care-l îndeplinește și care este tratat de o manieră neutră, în funcție de calitățile și cunoștințele pe care le posedă.

În urma unui studiu întreprins de F. Trompenaars s-a constatat că există o mare diferențiere între țări, acordată funcției sau persoanei în cadrul unei organizații. În figura 10.7 sunt redată procentele celor care consideră funcția mai importantă decât persoana.

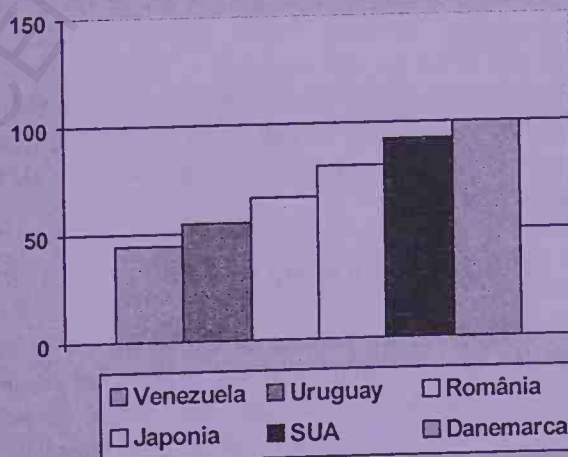


Fig.10.7. Procentul unor țări în care se consideră funcția mai importantă decât persoana

Gândire logică, analitică

În cadrul țărilor în care orientarea este către funcții, către rolurile de îndeplinit, mai mult decât către persoane (țările nordice din Europa și America de Nord), rațiunea existenței unei structuri organizatorice este ca fiecare angajat să știe ce funcții îi sunt alocate. Dimpotrivă, în cadrul țărilor în care orientarea este mai mult către persoane decât către funcții sau roluri, rațiunea de a fi a unei structuri organizatorice este ca să se știe cine are autoritate asupra cui.

Cultura de tip Turn Eiffel pune accentul pe obiectivele de îndeplinit de către „edificiul” pe care-l reprezintă organizația. Deci, rolurile sunt mai importante decât persoanele într-o astfel de cultură organizațională.

Modalitățile de gândire, de învățare și de realizare a schimbărilor, într-o organizație cu o cultură de tip Turn Eiffel sunt total diferite de cele dintr-o cultură de tip familie. Pentru componenții unei astfel de culturi, cultura de tip familie este arbitrară, irațională și coruptă. Pentru componenții unei culturi de tip Turn Eiffel, învățarea înseamnă acumularea de abilități necesare pentru a îndeplini un anumit rol, o anumită funcție, iar această acumulare de cunoștințe și abilități este necesară pentru a ocupa o funcție mai înaltă. Într-o astfel de cultură, personalul este considerat ca „o resursă umană”, la fel ca celelalte resurse materiale și financiare. Personalul poate fi planificat, programat, ca și celelalte resurse ale organizației.

Schimbarea regulilor și procedurilor

Schimbarea în cadrul unei culturi de tip Turn Eiffel se efectuează prin schimbarea rolurilor pe care le vor îndeplini angajații. Din această cauză organizațiile cu o astfel de cultură se adaptează mai greu schimbărilor din mediul extern, deoarece în general schimbarea presupune o schimbare în modul de gândire și acțiune al persoanei, presupune acceptarea ei de către personalul acestora. Așa se explică durata mare a proceselor de schimbare într-o astfel de cultură organizațională. Organizațiile cu o astfel de cultură, de obicei, rezistă mai mult schimbărilor care se impun din mediul ambiant extern al organizației.

Motivarea prin promovare

Salariații din cadrul unei culturi de tip Turn Eiffel sunt meticuloși și își îndeplinesc sarcinile foarte exact, ei fiind motivați mai ales prin promovarea într-o poziție superioară. Ei devin nervoși ori de câte ori ordinea stabilită este perturbată. Datoria este un concept foarte important pentru acești salariați, iar conflictele se consideră ca fiind iraționale, ca o frână în calea eficienței. Criticile și plângerile nu sunt, în general, acceptate într-o cultură de tip Turn Eiffel.

10.5.3. Cultura de tip rachetă

Sarcini specifice

Cultura de tip rachetă dirijabilă diferă de cele două tipuri de culturi organizaționale prezentate mai sus prin faptul că se caracterizează mai mult prin *egalitarism*. În același timp însă, diferă de cultura de tip familie și se aseamănă cu cea de tip Turn Eiffel, prin faptul că este mai impersonală și orientată spre sarcini specifice într-un sistem cibernetic, spre roluri. Acest tip de cultură organizațională se consideră a fi mai degrabă ca „un Turn Eiffel în zbor”.

Într-o astfel de cultură, orice este bine de făcut dacă ajută la atingerea scopurilor finale. Această cultură este orientată spre sarcini, mai ales spre cele de grup, dar nu neapărat sarcini prestabilite, ci sarcini care rezultă din desfășurarea proceselor necesare atingerii scopurilor finale, a țințelor de atins de către membrii colectivității.

Un exemplu de aplicare a culturii de tip rachetă este reprezentat de modul de lucru al unui colectiv de 140 de ingineri de la NASA (*National Aeronautics and Space Administration*), care trebuiau să construiască un modul lunar, pentru care contribuția fiecăruia era crucială. Sarcinile fiecăruia nu se cunoșteau de la început, ci ele erau descoperite pe măsura înaintării proiectului. În toată această perioadă nu se putea, și nici nu era recomandabil să se considere munca unuia mai importantă decât a altuia. Toți erau egali, sau cel puțin potențial egali privind contribuția lor la realizarea proiectului, până când contribuția lor nu era cunoscută.

Statut câștigat

Astfel de grupuri, caracterizate printr-o cultură de tip rachetă dirijabilă, au lideri sau coordonatori, care sunt responsabili de subobiective sau de obiective finale, dar aceștia cunosc mult mai puțin decât specialiștii din alte discipline, dar trebuie tratați cu un mare respect. Statutul se câștigă în funcție de gradul de participare la realizarea scopurilor.

Specialiști, experți care își schimbă sarcinile dacă se schimbă ținta

În cadrul grupului, membrii sunt tratați în mod egal deoarece este necesară contribuția fiecăruia pentru a „schimba direcția” înspre ținta finală. În general, ținta finală este cunoscută, dar traiectoria este incertă. Acest tip de cultură organizațională se întâlnește mai mult în cadrul colectivelor de profesioniști care prezintă o pregătire interdisciplinară.

Acest tip de cultură organizațională este reprezentativă, deoarece și componenții ei, care sunt profesioniști desăvârșiți, sunt reprezentativi. Grupul constituit are un caracter temporar, legat de proiectul ce urmează a fi realizat. Relațiile afective nu sunt specifice unei astfel de culturi, ele sunt mai degrabă neutre. Fiecare membru al grupului este legat de ceilalți prin modul de rezolvare a problemelor, deoarece sarcinile nu sunt atât de clare precum sunt în cazul culturii de tip Turn Eiffel.

Într-o astfel de cultură organizațională se potrivește organizarea matricială, în care o persoană poate avea anumite relații cu șeful funcțional și alte relații cu șeful de proiect la care este atrasă respectiva persoană.

Gândire logică, analitică

Modul de gândire, într-o cultură de tip rachetă este „cibernetice”, în sensul că se bazează mai mult pe relațiile de „feedback”, deoarece sarcinile viitoare componenților culturii se stabilesc din aproape în aproape, în funcție de rezultatele care se obțin. Așa cum unei rachete dirijabile i se poate schimba traseul, și sarcinile personalului se pot schimba pe parcursul realizării proiectului.

Învățarea are la bază mai mult practica, rezultatele care se obțin pe parcurs, decât elementele teoretice, care de cele mai multe ori fie nu există, fie nu sunt încă bine structurate, deoarece se lucrează aproape în permanență cu elemente noi, inedite. Orientarea este mai mult spre probleme decât pe disciplină, spre respectarea unor reguli dinainte stabilite.

Pe măsură ce apar noi sarcini pot să apară noi grupuri, iar cele vechi pot să se dizolve. Așa se explică de ce loialitatea persoanelor este mai mult pentru grupuri și proiecte decât pentru organizație. În multe privințe cultura de tip rachetă este contrară celei de tip familie.

Motivarea și recompensarea pentru performanță

Motivația personalului într-o cultură de tip rachetă este mai mult intrinsecă, acesta găsimu-și satisfacția mai mult în reușita proiectului, în soluțiile pe care le propune, decât în recompensele materiale obținute în urma rezultatelor.

Acest tip de cultură dezvoltă individualismul, deoarece fiecare persoană lucrează cu membrii grupului pentru o anumită perioadă determinată, după care structura grupului se poate schimba. Ceea ce rămân constante sunt doar rezultatele individuale.

10.5.4. Cultura de tip incubator

Participarea indivizilor la procesul creativ

Acest tip de cultură se bazează pe ideea că *organizația este pe planul secund față de sentimentul de împlinire al indivizilor*. Existența indivizilor la procesul creativ precede organizația, aceasta reprezentând doar *incubator pentru afaceri, pentru autoexprimare și autorealizare*.

Dar aceste caracteristici ale acestui tip de cultură nu trebuie să se confunde cu *incubatoarele de afaceri*, care reprezintă organizații care furnizează asistență de specialitate în afaceri, echipamente, spații pentru birouri etc., pentru începerea unor afaceri, care pot deveni în timp afaceri de anvergură. Deși între acestea există numeroase asemănări, în sensul că în ambele situații scopul este ca indivizi independenți să treacă de la o situație de rutină la o activitate creativă.

Cultura de tip incubator este în același timp orientată spre persoane și spre egalitarism. Rolul personalului într-o astfel de cultură este foarte important în găsirea și dezvoltarea resurselor, în inovarea produselor și serviciilor. Un exemplu tipic pentru această cultură organizațională se regăsește în *Silicon Valley* din *California*, unde companiile se caracterizează prin spirit întreprinzător și au fost create de o echipă de indivizi creativi.

Acest tip de cultură nu se găsește însă numai în cadrul micilor întreprinderi creative, ci și la consultanți, grupuri de medici care practică împreună profesia, sau la orice grup de profesioniști care lucrează cel mai mult singuri, dar care împart împreună anumite resurse și experiență. Unii specialiști consideră acest tip de cultură ca organizația viitorului, alții prevăd un declin al fenomenelor petrecute în *Silicon Valley*.

Statut câștigat de cei mai creativi

Dispunând de un minimum de structură, companiile care se caracterizează printr-o astfel de cultură organizațională dispun și de un minimum de ierarhizare. Competența anumitor indivizi de a decide derivă din trăsăturile personale, din ideile extraordinare pe care le au, din inspirația de care dau dovadă și din viziune lor de lideri.

**Relații difuze,
spontane**

Într-o astfel de cultură predomină procesele creative și inovative. Relațiile strânse dintre componenții culturii sunt difuze, spontane, entuziasmul și țelurile comune conduc la onestitate, la eficiență. Datorită reunității indivizilor mai mult pe bază de voluntariat, și nu pe baza supunerii unor reguli ale unei organizații, adesea, astfel de relații sunt cele mai pline de satisfacții și conduc la cea mai reușită experiență.

Schimbările într-o astfel de cultură se realizează de obicei rapid și în mod spontan, unii asemănând acest fenomen cu improvizațiile unei orchestre de jazz. Toți componenții culturii caută în armonie soluțiile problemelor, dar, pentru că acestea nu sunt întotdeauna clar precizate, ele pot fi redefinite pe parcurs.

Organizațiile caracterizate printr-o astfel de cultură foarte rar ajung la maturitatea produselor lor. Această cultură este potrivită pentru procesul de creare a organizației și a produselor sau serviciilor, dar nu pentru supraviețuire.

**Motivația prin
satisfația
participării la
procesul creativ**

Motivarea personalului, în cadrul acestei culturi organizaționale, este intrinsecă, în care indivizii lucrează multe ore pe zi. Fiecare dorește să contribuie la atingerea scopurilor și să fie remarcat în procesul creativ. Atunci când colectivul înregistrează un succes, fiecare membru este mulțumit. Spre deosebire de cultura de tip familie, în cadrul acesteia adevăratul lider este cel care obține rezultate, și nu atât cel care dispune de o pregătire sau a fost abilitat într-o funcție de conducere. Sunt urmați de aceia care impresionează prin rezultate și ale căror idei conduc la rezultate.

10.5.5. Sinteza a caracteristicilor culturilor organizaționale

Culturile prezentate anterior se regăsesc foarte rar într-o formă pură, în practică întâlnim cel mai frecvent mixturi în care evident pot să predomină caracteristicile uneia dintre ele.

O sinteză a caracteristicilor culturilor organizaționale prezentate anterior se prezintă în tabelul 10.3.

Tabelul 10.3.

Variabila	Familie	Turn Eiffel	Rachetă	Incubator
Relațiile între salariați	Relații difuze între indivizi	Roluri specifice bazate pe interacțiuni	Sarcini specifice într-un sistem cibernetic	Relații difuze, spontane, ce provin din procesul creativ
Autoritatea	Statut atribuit „părintelui moral” care deține puterea	Statut atribuit superiorului care este distant față de subordonați	Statut câștigat de cel care contribuie mai mult la realizarea scopurilor	Statut câștigat de cei care sunt mai creativi
Modul de gândire și învățare	Gândire intuitivă, holistică	Gândire logică, analitică, orientată spre eficiență	Gândire practică, interdisciplinară, centrată pe rezolvarea problemelor	Gândire orientată spre procese, creativă, bazată pe inspirație
Atitudinea față de oameni	Membrii de familie	Resurse umane	Specialiști și experți	Cocreatori
Modul de efectuare a schimbărilor	„Tatăl” schimbă orientarea	Schimbarea regulilor și procedurilor	Se schimbă ținta, se schimbă sarcinile	Improvizație
Motivarea și recompensarea	Intrinsecă, satisfacția în a fi iubit și respectat	Prin promovarea într-o poziție superioară	Plata pentru performanță în soluționarea problemelor	Satisfația participării la procesul creativ
Soluționarea conflictelor	Salvarea aparențelor, fără a pierde puterea	Critica este o acuzație a iraționalului	Critică constructivă în care se admit erorile	O idee se dezvoltă nu se neagă

Potrivit lui F. Trompenaars, cele patru tipuri de culturi organizaționale, prin prisma orientării spre centralizare/ descentralizare și a importanței acordate mai mult aspectelor formale/ informale sunt preferate în diferite țări, așa cum rezultă din figura 10.8.

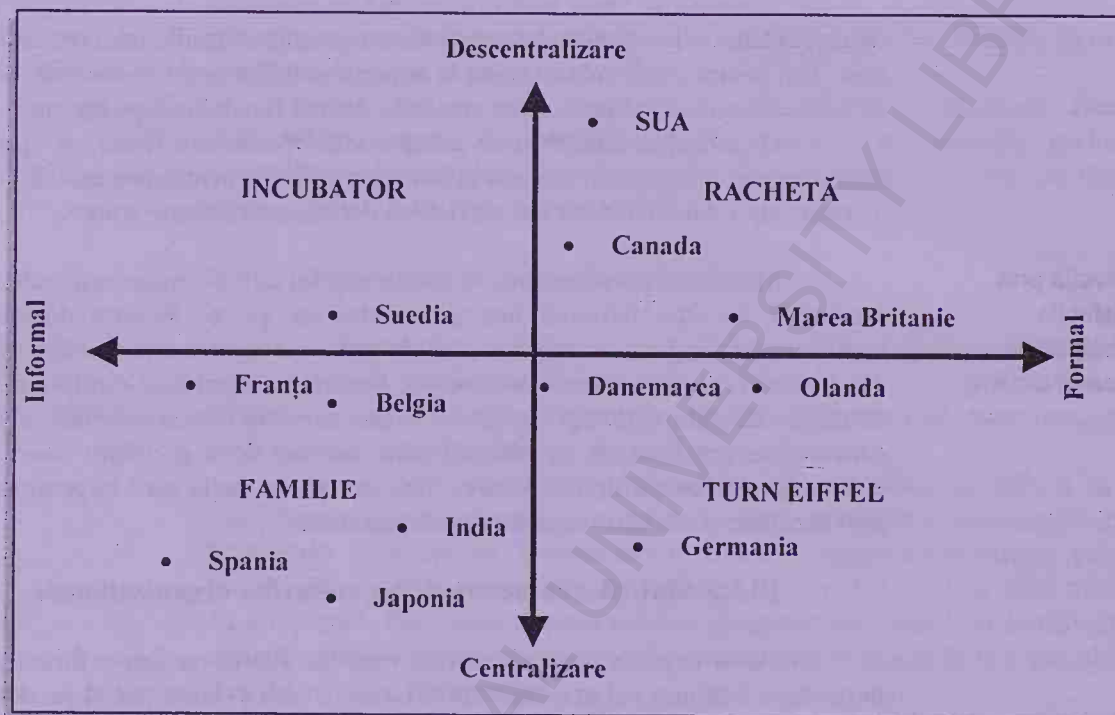


Fig. 10.8. Tipuri de culturi organizaționale din diferite țări

Preferința pentru un anumit tip de cultură organizațională a întreprinderilor din diferite țări, prezentată în figura 10.8, nu exclude adoptarea de o anumită organizație a unui alt tip de cultură decât cel predominant. Aceasta depinde foarte mult de caracteristicile managerilor din respectiva organizație.

10.6. Rezumat al principalelor probleme

Organizațiile în general se caracterizează printr-o manieră specifică de a rezolva problemele, uneori mult mai puternică decât voința anumitor persoane, dar care este greu de sesizat, care este cunoscută sub denumirea de „cultură a organizației” sau „cultură organizațională”. Ea cuprinde un complex de credințe și speranțe, care includ filozofiile, valorile, postulatele, atitudinile și normele comune membrilor organizației.

În general, cultura organizației se identifică prin următoarele componente: filozofia, valorile, normele, comportamentul, regulile proprii angajaților. Acceptarea acestor elemente comune de către angajații unei organizații conduce la generarea unor modalități de manifestare a culturii prin produse și servicii, un jargon comun, trăirea anumitor emoții. Percepția angajaților asupra acestor elemente și interpretarea lor conduc la o îmbogățire a culturii respectivei organizații.

Deși este foarte greu de a preciza originile culturii organizaționale, majoritatea specialiștilor consideră că aceasta se formează pentru ca organizația să se adapteze la mediul extern și pentru o anumită integrare internă, adică menținerea unor relații de muncă eficiente între membrii organizației.

O cultură organizațională trebuie întreținută prin angajarea de personal care corespunde culturii, concedierea celor care nu se integrează, dar și prin anumite metode, între care: ceea ce managerii supraveghează, măsoară și stăpânesc, reacțiile la incidente și crize organizaționale, cum concep managerii rolul lor, criteriile de recompensare și de acordare a statutului, criteriile de recrutare, selecție și promovare și ritualurile și ceremoniile.

Schimbarea culturii organizației se face practic prin aceleași metode folosite la întreținerea culturii și are ca scop numeroase efecte asupra rezultatelor economico-financiare, asupra angajaților și asupra managementului. Schimbarea culturii are ca scop și un comportament etic în cadrul organizației.

Pentru integrarea noilor angajați în cultura organizației trebuie parcurse mai multe etape: selecția candidaților, contactul cu activitatea practică, pregătirea la locul de muncă, motivarea personalului, aderarea la valori, întreținerea folclorului și modelarea rolurilor.

Una dintre grupările culturilor organizaționale cuprinde următoarele tipuri: cultura de tip familie, cultura de tip Turn Eiffel, cultura de tip rachetă și cultura de tip incubator.

10.7. Cuvinte-cheie

- valori
- norme
- comportament
- reguli
- filozofie
- jargon
- cultură de tip Turn Eiffel
- etică
- folclor
- egalitarism
- ierarhizare
- cultură de tip familie
- cultură de tip rachetă
- cultură de tip incubator

10.8. Probleme de abordat

1. Ce interdependențe pot fi menționate între cultura organizației și celelalte componente ale sistemului de management al organizației?
2. Care sunt relațiile între cultura organizației și tipul și stilul de management practicat într-o anumită organizație?
3. Cum pot influența politica și strategia organizației cultura organizațională?
4. Identificați, pentru o anumită organizație care vă este mai cunoscută, tipul de cultură organizațională și componentele acesteia.
5. Cum considerați că poate fi influențată cultura organizațională de cultura națională?

10.9. Studiu de caz

Proaspăt absolvent al Facultății de management din cadrul ASE – București, Cristian Dincă primește un răspuns favorabil angajării, la una dintre numeroasele solicitări prin trimiterea CV-ului, de la o întreprindere producătoare de mase plastice. Relativ mulțumit de salariul care i se oferea, dar mai ales de promisiunile de creștere primite din partea serviciului de resurse umane din respectiva întreprindere, Cristian Dincă începe munca, nu fără emoțiile inerente oricărui absolvent care își închipuie că, din prima zi trebuie să fie în stare să rezolve orice problemă din domeniul de specialitate, pentru care ar fi solicitat.

Surprizele apar nu atât din punctul de vedere al pregătirii de specialitate, cât mai ales prin prisma atitudinii managementului întreprinderii față de activitatea desfășurată. El considera că toată activitatea întreprinderii trebuie să fie orientată spre satisfacerea clientului, așa cum a învățat la facultate. În realitate, angajații întreprinderii aveau ca principală preocupare ca șefii să fie mulțumiți, drept pentru care nu ezitau să-și demonstreze loialitatea prin mici atenții față de aceștia, prin respectarea regulii că „șeful nu trebuie niciodată contrazis”, chiar dacă între ei angajații își bârfeau șefii pentru incompetență și caracterul necorespunzător.

O altă surprindere pe care Cristian Dincă o are constă în faptul că, în general, scopul angajaților nu este de a se autorealiza profesional, ci mai degrabă de a obține cu orice preț un venit și o funcție superioare. Pentru aceasta era clar că trebuie să manifesti supunere față de superior, să fii la curent cu orice schimbare în preferințele acestora, să-ți manifesti nemulțumirea față de cei care caută să se impună prin profesionalism.

Structura organizatorică a întreprinderii era foarte importantă pentru angajați, mai ales prin prisma postului pe care fiecare îl ocupa, care-i oferea ocupantului competența de care se presupunea că dispune. Dar, mai important decât aceasta erau relațiile informale care se stabileau între angajații întreprinderii, în mod spontan și natural, pe baza relațiilor de rudenie, apropierea domiciliului, concediile făcute împreună etc.

Conflictul din cadrul întreprinderii erau soluționate aproape întotdeauna prin dreptatea acordată șefului sau angajatului care manifesta cea mai mare loialitate față de șefi și era în grațiile acestora. De altfel, în procesul de recrutare, selecție și promovare, unul dintre criteriile importante era dacă persoana respectivă „este de încredere” și te poți baza pe ea în orice situație.

Destul de dezamăgit de această situație din cadrul întreprinderii, Cristian Dincă se gândea tot mai des la o schimbare a organizației, cu speranța că, așa cum era consolată de prieteni și familie, nu peste tot există aceeași atmosferă și nu în toate colectivele de muncă există aceeași atmosferă de lucru.

Probleme de dezbatere

1. Identificați componente ale culturii organizaționale caracteristice întreprinderii din cazul prezentat.
2. Ce tip de cultură organizațională este caracteristică întreprinderii prezentate în cazul prezentat?
3. Care sunt principalii factori care au influențat apariția acestui tip de cultură organizațională?

10.10. Bibliografie

- | | |
|--|--|
| 1. Trompenaars, F. | - <i>Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business</i> , Nicholas Brealey Publishing, London, 1993 |
| 2. Johns G. | - <i>Comportament organizațional</i> , Editura Economică, București, 1998 |
| 3. Hofstede G. | - <i>Culture's Consequences: International Differences, in Work Related Values</i> , Beverly Hills, California, 1980 |
| 4. Stanley D. | - <i>Managing Corporate Culture</i> , Harper & Row Publishers, New York, 1984 |
| 5. Ionescu Gh. Gh. | - <i>Cultura afacerilor. Modelul american</i> , Editura Economică, București, 1997 |
| 6. Hofstede G. | - <i>Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii</i> , Editura Economică, București, 1991 |
| 7. Burduș E.,
Căprărescu Gheorghița | - <i>Fundamentele managementului organizației</i> , Editura Economică, București, 1999 |

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

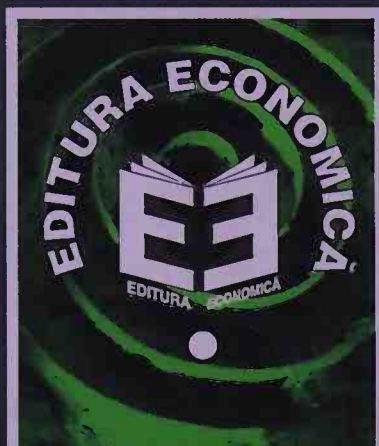
ISBN 978-973-709-283-0



9 789737 092830

De același autor:

- *Management comparat internațional*, Editura Economică, București
- *Tratat de management*, Editura Economică, București
- *Management. Studii de caz. Exerciții. Probleme. Teste. Grile de evaluare*, Editura Economică, București
- *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București (colaborare)
- *Managementul organizației*, Editura Economică, București (colaborare)
- *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București (colaborare)
- *Management comparat*, Editura Economică, București
- *Ghidul managerului eficient (vol. 1 și vol. 2)*, Editura Tehnică, București (colaborare)
- *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București (colaborare)
- *Programarea producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București (colaborare)



112258
30.00